جـــامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتّجارية وعلوم التّسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير

بعنوان:

واقع تطبيق حوكمة الشركات وأثرها على نظام الرقابة الداخلية في البنوك

دراسة حالة لعينة من البنوك – بغرداية

من إعداد الطالبة: – تحت إشراف الأستاذ: عنيشل عبد الله

– هيصام زينب – الأستاذة المساعدة: بن مولاي زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17/ 2020/09

اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبادة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	رئيسا
عنيشل عبد الله	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن مولاي زينب	أستاذة مساعدة "أ"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
زواويد لزهاري	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020– 2021

جـــامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتّجارية وعلوم التّسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير

بعنوان:

واقع تطبيق حوكمة الشركات وأثرها على نظام الرقابة الداخلية في البنوك

دراسة حالة لعينة من البنوك – بغرداية

من إعداد الطالبة: – الأستاذ المشرف: عنيشل عبد الله

– هيصام زينب – الأستاذة المساعدة: بن مولاي زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :17 /09 /2020

اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبادة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	رئيسا
عنيشل عبد الله	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن مولاي زينب	أستاذة مساعدة "أ"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
زواويد لزهاري	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020– 2021

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني بعد الانتهاء من هذا العمل المتواضع إلا أن أتوجو بجزيل الشكر إلى:من رفعت يدي إليه فلم يخيب رجائي، إلى الذي سألته فأجاب دعائي، إليك يا الله كل الشكر لقوله تعالى"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين."

سورة النمل الآية:9

وجب علينا التوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف: عنيشل عبد الله وإلى الأستاذة المساعدة :

بن مولاي زينب وجزيل الشكر والامتنان للأستاذ بيشي إسماعيل والأستاذ بن شاعة وليد اللذان قدما إلي يد العون بالتوجيهات والنصائح.

وإلى كل أحبتي وكل من ساندني وساهم بتقديم هذا العمل بالنصائح والدعاء لي من قريب أو بعيد

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء المجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة مذكرتنا وعلى ما أبدوه من ملاحظات ومقترحات حولها.

الإهداء

مسافة أميال تبدأ بخطوات تلميذة

كان الوقت فيها طويلا والحلم بطل الرواية دائما وأروع الخطوات في هذه الحياة التعليمية هذا العمل المتواضع الذي نهديه ونقدمه هدية إلى من حملتني وهنا على وهن إلى من أفنوا حياتهم

وشبابهم من أجلنا إلى اللّذان تحملا كل متاعب الحياة والعناء من أجل أن نكون في هذه اللحظة

وأدعو الله أن يبلغهم مقاصدهم ويطيل في عمرهم

إلى من قال فيهما الحق "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

(الإسراء: 24)

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، صاحبة القلب الكبير، تحمل في ثنايا نفسها الطيبة والحب والطهر والحنان

والعطاء وفاءً بالعهد أن لا ننسى فضلهم ما حيينا

والداي أطال الله في عمرهم وأدامهم نعمة علينا

إلى الإخوة الأعزاء إلى كل من العائلة الكريمة "هيصام" إلى كل أصدقائنا زملاؤنا في الدراسة إلى كل باحث وطالب علم

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي

وإلى كل الأساتذة الذين رافقونا من الطور الابتدائي إلى الجامعة

أهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة بالعربية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع واقع تطبيق حوكمة الشركات وقياس أثرها على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، خصوصا الأزمات والمشاكل التي يمر بها القطاع المصرفي من حين لآخر، حيث تطرقنا من خلال البحث إلى إعطاء نظرة شاملة حول البنوك التجارية محل الدراسة من خلال التعرف على مهامها ووظائفها، كما تم التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة، والأداة المستخدمة في البحث المتمثلة في الاستبيان الذي تم تحليل بياناته بواسطة برنامج SPPS V26 وذلك من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (التكرارات والنسب المئوية، الارتباط، ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبارT، الانحدار البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي) بغية التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة وكذا إثبات صحة الفرضيات إذ نجد أن البنوك تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وكذلك تمتاز البنوك التجارية بأنظمة رقابية داخلية فعال، وتم التوصل كذلك إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر على الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية ولا تعاني هذه الأخيرة من مشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، نظام الرقابة الداخلية، القطاع المصرفي، البنوك التجارية الجزائرية.

Résumé en Français

Résumé:

Cette étude vise à étudier la question de la réalité de l'application de la gouvernance d'entreprise et à mesurer son impact sur le système de contrôle interne des banques commerciales économiques algériennes en général et des institutions bancaires en particulier, en particulier les problèmes de crise que traverse le secteur bancaire de temps à autre. Un aperçu complet des banques commerciales étudiées en identifiant leurs tâches et fonctions. La méthodologie et les procédures de l'étude ont également été abordées, et l'outil utilisé dans la recherche représenté dans le questionnaire dont les données ont été analysées par le programme SPPS V26 au moyen de tests statistiques appropriés (fréquences, pourcentages, corrélation) , Alpha Cronbach, la moyenne arithmétique et l'écart type, le test T, la régression simple, le test de distribution normale) afin d'identifier les réponses des individus de l'échantillon de l'étude ainsi que de prouver la validité des hypothèses, car nous constatons que les banques sont engagées à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise, ainsi que les banques commerciales disposent de systèmes de contrôle interne efficaces. De même, l'application des principes de gouvernement d'entreprise affecte le contrôle interne des banques commerciales, et ces dernières ne souffrent pas du problème de l'application des principes de gouvernement d'entreprise.

Mots clés: gouvernement d'entreprise, système de contrôle interne, secteur bancaire, banques commerciales algériennes.

فهرس المحتويات

فهـــرس المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
كلمة الشكر	II
الملخص	III-IV
قائمة المحتويات	V-VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الاختصارات والرموز	IX
المقدمة العامة	**أ–و**
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية ونظام الرقابة الداخلية	
تمهيـــد	1
المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات والرقابة الداخلية	**2**
المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات	2
المطلب الثاني:مدخل لنظام الرقابة الداخلية وواقع الحوكمة المصرفية بالجزائر	25
المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف	**32**
المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والأجنبية	33

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف	35
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	39
المبحث الأول: إطار عام للبنوك محل الدراسة	**39**
المطلب الأول: عرض العينة محل الدراسة	39
المطلب الثاني: منهج الدراسة	43
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	48
المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة	48
المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج	59
الخـــــاتمـــــة	**71**
قائمة المراجع	74
قائمة الملاحق	79
فهرس المحتويات	84

قائمة الجداول و الاشكال والمختصرات

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات السابقة المحلية	33
2	الدراسات الأجنبية السابقة	34
3	عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	45
4	محاور الاستبيان وعدد الفقرات لكل محور	46
5	مقياس ليكارت الخماسي	47
6	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	47
7	معامل ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وعبارات الاستبانة	48
8	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)	49
9	الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات	50
10	الاتساق الداخلي لفقرات محور فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	51
11	الاتساق الداخلي لفقرات محور أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	52
12	الاتساق الداخلي لفقرات محور البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة	53
13	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	54
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	55
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	55
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	56
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	58
18	توزيع افراد عينة حسب الخبرة	59
19	نتائج إجابات أفراد العينة حول محور مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات	60

20	نتائج إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	62
21	نتائج إجابات أفراد العينة حول محور أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك	64
22	نتائج إجابات أفراد العينة حول محور البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة	66
23	الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية	68

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	8
2	أهمية حوكمة الشركات	10
3	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	14
4	الفاعلون الأساسيون في حوكمة المصارف	21
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	55
6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	55
7	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	56
8	توزيع أفراد العينة حسب معيار الوظيفة الحالية	58
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	59

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
ANSEG	Agence National de Soutien a l'Emploie des Jeunes	الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب
BADR	Banque d'Agriculture et de Développement Rural	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
BDL	Banque de développement local	بنك التنمية المحلية
BNA	Banque National d'Algérie	البنك الوطني الجزائري
CNAC	Caisse National d'assurance-chomage	الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة
CNEP	Caisse National d'Epargne et de Prévoyance	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
FMI	Fond Monétaire International	صندوق النقد الدولي
ANGEM	Agence National de Gestion du Micro-crédit	الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة
OCED	Organisation pour la Coorpération et le Développement écinomique/	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
SPSS	Statistical Package Social Science	البرنامج الإحصائي
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication	جمعية الاتصالات المالية العامية بين البنوك

مقدمة عامة

أ- توطئـة:

تعتبر الحوكمة كمفهوم الإطار المتكامل لمنظومة الرقابة الإشرافية بالدرجة الأساس وبمثابة نظام أمان لاقتصاد الشركات لما تختص به من مبادئ الانضباط في العمل والافصاح والشفافية في جميع العمليات والمعاملات المحاسبية والمالية من خلال المصداقية والموثوقية في معالجة المعلومات المحاسبية المالية وتحسين جودة التقارير المالية والعدالة والتي على البنوك التجارية الجزائرية العمل بها لتفعيل آليات الرقابة الداخلية فيها وتحسين أدائها.

كل هذه الأسباب أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة كونها تساعد على تجنيب الشركات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري ومساهمتها في تحسين الأداء وتعزيز المكانة السوقية لمشركات التي تتبنى قواعدها وتلتزم بها، خاصة بعد المشاكل التي عجزت عن حلها.

إذ تعد الحوكمة ببعدها المحاسبي والمالي من أهم الآليات التي تضمن مخرجات سليمة وواضحة للمعلومات المحاسبية، فتطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه أن يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي، وبالتالي زيادة الثقة في مخرجات النظام المحاسبي في البنوك ولقد تم تبني مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة بشكل أسرع وأوسع منه في الدول ذات الاقتصاديات الناشئة إذ عمل المشرعون على إصدار عدة قوانين وتعليمات، وباعتبار البنوك العصب الرئيسي لهذه الاقتصاديات فإنها تبنت هذا المفهوم بهدف مواجهة المخاطر المصرفية، تم إيجاد معايير عالمية لتطبيقها في هذا الصدد فنتج ما يسمى باتفاقيات بازل التي جاءت تتضمن مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة للحكم السليم في المؤسسات المصرفية والمالية وأصبحت هذه المبادئ قواعد دولية متفق عليها حيث أصبحت معظم دول العالم ترتكز عليها وذلك حفاظ على سلامة نظامها المصرفي بحيث يساهم نظام الرقابة الداخلية بتفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة وذلك بإظهار المركز المالي الحقيقي للشركات. توجد حاجة لتطبيق آليات ومبادئ حوكمة الشركات لإعطاء نظام رقابة داخلية فعال يحقق الكفاءة والشفافية في المعلومات المالية ويفسر سلوكية الإدارة في اختيار وتغيير السياسات المحاسبية لإعطاء نتيجة اقتصادية حقيقية للشركة خالية من التحريف وتزييف نتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي، وذلك باستخدام المدخل الايجابي في المحاسبة وتطويره ليشمل العوامل البيئية والقيم الأخلاقية والمحاسبية.

سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم الجوانب المرتبطة بالحوكمة المؤسسية بصفة عامة وتطبيقاتها في البنوك بصفة خاصة، كما سندرس واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري.

ب- الإشكالية:

بهدف الوصول إلى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية ورفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع الداخلي وتعزيز مكانة مهنة المراجع الداخلي في البول كوسيلة ضمان للاستمرار والتنافس في السوق يتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أنظمة الرقابة الداخلية لدى بنوك غرداية بنك BDL وبنك BADR وبنك CNEP وبنك BNA محل الدراسة؟

يتم تقسيم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟

ب- هل تمتاز البنوك التجارية الجزائرية بفعالية أنظمة الرقابة الداخلية؟

ت- هل تعليق مبادئ حوكمة الشركات يؤثر على أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية؟

ث- هل تعاني البنوك التجارية الجزائرية من مشكلة تطبيق حوكمة البنوك؟

ت- الفرضيات:

كمحاولة لإعطاء إجابات مبدئية على الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

أ- تلتزم البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

ب- تمتاز البنوك التجارية الجزائرية بأنظمة رقابة داخلية فعالة.

ت- إنّ مبادئ حوكمة الشركات يؤثر على فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية.

ث- البنوك التجارية الجزائرية لا تعاني من مشكلة تطبيق حوكمة الشركات.

ث- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

أ- التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات في البنوك التجارية ومبادئها ومحدداتها وعوامل التطبيق الجيد لها، وهل يتم تطبيقها في البنوك التجارية الجزائرية.

ب- التعرف على الجوانب الإيجابية ومزايا حوكمة الشركات في البنوك وكيفية الاستفادة منها من أجل تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية.

ت- التعرف على أثر استخدام مبادئ حوكمة الشركات على فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.

ج- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الرقابة الداخلية في البنوك نظرا للدور الفعّال الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه البنوك من خلال إيجاد آلية تعمل على ضبط العمل بالإضافة إلى أهمية استخدام مبادئ الحوكمة على فعالية وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتطوير الممارسة المحاسبية والمالية والتي تنعكس ايجابيا على تحسين أدائها البنكي، ويتم إسقاط هذه الدراسة على البنوك التجارية الجزائرية.

ح- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

1. دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص البنوك؛
- الرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد في التخصص.

2. دوافع موضوعية:

- الأهمية الكبرى التي يحظى بها هذا الموضوع في الوقت الراهن نظرا للانتشار الواسع الذي عرفه الموضوع مؤخرا خاصة لدى البنوك التجارية لما له أثر على أداء البنوك والعمال، والزبائن، والمساهمين وغيرهم.
- الأهمية الكبرى التي يحظى بها موضوع حوكمة الشركات ودوره على فاعلية أنظمة الرقابية الداخلية.
- تطوير البحث في موضوع حوكمة الشركات خاصة في القطاع المصرفي.

خ- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: دامت الدراسة لمدة شهر ونصف من 25 جويلية إلى غاية 31 اوت.

الحدود المكانية: التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة واقع تطبيقها في القطاع البنكي بالجزائر، تم إجراء الدراسة من خلال توزيع الاستبيان بأربع بنوك تجارية لولاية غرداية بنك الفلاحة والتنمية المحلية وكالة غرداية

BDLوبنك Badr وCNEP وBNA ، لمعرفة تاثير تطبيق هذه المبادئ على نظام الرقابة الداخلية للبنوك.

د- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسبا موافقا للموضوع عند تناولنا للجانب النظري، وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم النظري والتطبيقي، في حين تم استعمال استبيان في الدراسة الميدانية، فالمنهج الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع وهو أسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات التالية لمعالجة موضوع.

أ- المسح المكتبي: من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع الدراسة اعتمدنا في ذلك على عدة مراجع باللغه العربية والأجنبية والمؤتمرات والملتقيات والبحوث المنشورة وكذا التقارير والمواقع على شبكة الانترنت.

ب- الدراسة الميدانية: فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد تم إعداد وتصميم استبيان لمعرفة الجوانب المهمة من البحث وتم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة للتحليل. وتم معالجة وتحليل الاستبيان من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إضافة الى إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية للموضوع الدراسة المتمثلة في اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار كومنجروف-سمرنوف، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار **t**.

ذ- تقسيمات البحث:

للإحاطة بجانب الموضوع جاء البحث ليتضمن مقدمة وفصلين وخاتمة؛

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للحوكمة المصرفية ونظام الرقابة الداخلية تضمن مبحثين لكل مبحث مطلبين، والذي تم فيه إلقاء نظرة عامة حول الحوكمة من خلال مفهومها وأهدافها وأهميتها وأيضا التطرق إلى مفهوم الحوكمة المصرفية والفاعلون الأساسيون فيها ثم نموذج الحوكمة الجيد في المصارف وتم التطرق أيضا إلى

نظام الرقابة الداخلية وواقع تطبيق الحوكمة المصرفية بالبنوك الجزائرية هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الدراسات السابقة المحلية والأجنبية.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية تضمنت مبحثين لكل مبحث مطلبين تم عرض محل الدراسة والأدوات المستعملة في الدراسة وعرض البيانات وتحليلها وتم اختبار صحة الفرضيات.

ر- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل هو حوكمة الشركات

المتغير التابع هو نظام الرقابة الداخلية.

ز- صعوبات الدراسة:

عند القيام بإنجاز الدراسة كانت هناك عدة صعوبات وعوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية واللازمة لإثراء البحث نذكر منها:

- عدم توفر الظروف الملائمة للقيام بالبحث جراء الأوضاع الاستثنائية التي تمر بها البلاد؛
- صعوبة التنقل؛
-صعوبة التواصل مع البنوك.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة المصرفية و نظام الرقابة الداخلية

تمهيد:

لقد ظهر موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم انهيارات عديدة من الشركات والتي ارتبط انهيارهم بالفساد المالي والإداري والمحاسبي وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات. وقد أدى انهيار أداء الشركات إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدولي لدراسة آلية الحوكمة وحددت مبادئ خاصة للحوكمة، وذلك نجد أن إجراءات ومعايير الحوكمة ستظل موجهة بالدرجة الأولى لسد الثغرات والفجوات في القوانين والتشريعات التجارية المعمول بها، وذلك بهدف ضمان جودة التقارير المالية ومنح حدوث حالات الغش والتدليس، وقد دفعت هذه الانهيارات أيضا إلى البحث عن الدور الحيوي الذي يلعبه مجلس الإدارة والجان المراجعة في عملية الحوكمة، حيث تعتبر كل هذه الأطراف وسيلة إشرافية على جودة التقارير المالية والوصول إلى قرارات مالية ذات رشادة وفعالية، لقد أصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا، والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كغيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ أعمالها وانفتاح اقتصادها، كما أن تطبيقات الحوكمة تعتبر أكثر أهمية وتعقيدا في قطاع البنوك من الأنظمة الأخرى، حيث تحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في الأنظمة الأخرى، وسنعالج هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات ونظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف.

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات والرقابة الداخلية

لقد حظي مفهوم الحوكمة المؤسسية في السنوات الأخيرةب اهتماما كبيرا من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصادية في مختلف دول العالم نظرا لأهميته وفوائده بالنسبة للمؤسسة وهو ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

للحوكمة دور كبير في التحولات الاقتصادية والتغييرات التي حدثت نتيجة الازمات المالية، حيث ظهرت لها حاجة كبيرة خلال العقود الماضية، ومن هذا المنطلق نبرز نشأة الحوكمة.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة

أولا: نشأة حوكمة الشركات:

يعود السبب الرئيسي لنشأة الحوكمة إلى الفضائح التي هزت شركات عملاقة في الاقتصاديات الغربية عموما والاقتصاد الأمريكي خصوصا وما تبعه من حالات إفلاس وانهيار كان لها أثر بالغ على ثقافتي الاقتصاد والأعمال، فقد جاءت هذه الفضائح المالية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه الحوكمة. وهناك مجموعة من العوامل التي لعبت دورا مشتركا في نشأة الحوكمة تم تقسيمها إلى عوامل مباشرة تعود إلى ظهور نظرية الوكالة وتعدد الأطراف المرتبطة بالشركة، بالإضافة إلى الانهيارات المالية والمحاسبية. وعوامل غير مباشرة مثل العولمة وانتشار التجارة الإلكترونية ورغبة الدولة في تحسين وتطوير اقتصادياتها[1].

1. **العوامل المباشرة لنشأة الحوكمة:**

يمكن إجمال العوامل المباشرة لنشأة الحوكمة فيما يلي :[2]

أ. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة؛

ب. الإنهيارات المالية.

أ. **انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة:**

---

[1] عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا–دراسة ميدانية–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، 2009 ، ص21.

[2] عهد علي سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص22 .

كان لظهور نظرية الوكالة أثرا كبيرا وعاملا مؤثرا في نشأة الحوكمة، إذ تعتبر الفروض الأساسية لنظرية الوكالة مباشرة وواضحة نسبيا، وأول هذه المبادئ أن علاقة الوكالة تنشأ من خلال انفصال الملكية عن الإدارة وسلطة الرقابة واتخاذ القرارات[1] .

تعريف نظرية الوكالة:

يعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد JENSEN et MECKLING سنة 1976 **م**، حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة على الشكل التالي:

"تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأس مال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تتوجب نيابته في السلطة".

كما تعبر نظرية الوكالة عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخص آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بالأعمال بنفسه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل. تحاول أيضا نظرية الوكالة تحليل آثار بعض القرارات المالية من منظور الخطر والمردودية، وبصفة عامة من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى، فهي تحاول أن توضح تأثير بعض القرارات المتخذة في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف.

مما سبق يتبين أن مفهوم نظرية الوكالة ينتج عن علاقة توكيل تقع بين شخصين على الأقل، حيث يمكن تقديم أطراف الوكالة كالتالي:

الطرف الأول: يسمى الموكل "الأصيل"

الطرف الثاني: يسمى الوكيل "العون" الذي لديه التوكيل عن طريق الطرف الأول في إدارة شؤونه بما فيها سلطة الرقابة واتخاذ القرارات[2].

فروض نظرية الوكالة:

[1] لجاني إبراهيم عبد العليم، **نظرية الوكالة ودورها في تطوير برنامج الرقابة على الأداء**، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول،1991، ص 89.

[2] فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة – دراسة بعض المؤسسات الصناعية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2010 -2011، ص04.

تنطلق نظرية الوكالة من مجموعة من الفروض كالتالي:[1]

– يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية؛

– اختلاف أهداف وأفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على قدر أكبر من المكافئات والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل؛

– اختلاف المخاطر التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل. ويرجع ذلك إلى:

* عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة آراء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم؛

* اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل؛

* اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

مشاكل الوكالة:

تنشأ مشاكل الوكالة انطلاقا من اختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات واستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك (الموكلون)، وربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلون .كذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء، حيث إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن عملية الانفصال سوف تتسبب في وجود صراعات مما يؤدي بأطراف هذا الصراع إلى تحمل تكاليف الوكالة ويكون لدى هؤلاء الأفراد ذلك الحافز لتخفيض تكاليفهما، وفي حالة تعرض الموكل أو الأصيل إلى خسارة سببها أن الوكيل لم يولي العناية الكافية لتعظيم العائد للموكل، مما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الموكل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل. يتضح أن مشكلة الوكالة تنشأ من خلال عدم قدرة الموكل على مراقبة عمل الوكيل، وعدم تماثل المعلومات لكلا طرفي التعاقد.

ب. الانهيارات المالية:

إن الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2005، ص 68.

الشركات وبين أداء تلك الشركات، وكذلك الإفلاسات التي تعرضت لها كثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة ومثال ذلك الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من الدول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1999، وأزمة شركة **ENRON** التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وكذلك أزمة شركة **WORLDCOM** الأمريكية للاتصالات عام2002، والأزمة المالية العالمية التي مازلنا نعيشها اليوم ونراقب تداعياتها المختلفة، وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات ترجع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية، ذلك على خلاف المعلومات الحقيقية التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدانها لأبرز عناصر ألا وهي جودتها.[1]

2. العوامل غير المباشرة لنشأة الحوكمة:

تتمثل العوامل غير مباشرة للحوكمة فيما يلي:

أ. **العامل التاريخي:**

رغم اعتقاد معظم الباحثين بأن الانهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات العملاقة في أمريكا وأروبا وجنوب شرق آسيا هي التي أدت إلى ظهور الحوكمة، إلا أن الواقع يشير إلى أن الحوكمة هي مفهوم قديم ويعود إلى مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية ولو بشكل غير مباشر، عام 1932 والتي ركزت بشكل أساسي على تناول فصل MEANS & BERLE فقد جاءت دراسة فصل الملكية على الإدارة، بحيث تأتي الحوكمة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء السياسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة ككل، حيث أن تطور البنية التنظيمية للشركات وتعد الأشكال القانونية لها والذي أخذ أشكالا متعددة من المتاجرة الفردية إلى شركات التضامن العائلية إلى الشركات المساهمة قد فرض تحولا في كيفية إدارة الشركة.[2]

[1] إيمان شايب، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، 2013-2012، ص 26.

[2] عهد علي سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 21

ب. عولمة أسواق رأس المال:

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها، وما لهذا التوسع من أثر في خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات. وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك الشركات إلى المنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، فأصبحت الشركات تدرك أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلك المنافسة الشرسة، لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر التمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات، بل يمتد الأثر سلبا على اقتصاديات تلك الدول التي تنتمي إليها. فعدم تمكنها من زيادة رأسمالها عن طريق جذب استثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية.[1] هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية، يترتب عنها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة، من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والمشروعات.[2]

ت. العوامل الاقتصادية:

تتمثل هذه العوامل في ما تطمح إليه حكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصادي ممكنة وتنمية استثماراتها الطبيعية والبشرية، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري– دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص11.

[2] حسين مصطفى هلالي، **من أجل إستراتجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد**، بحوث، وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 91.

ثانيا: مفهوم الحوكمة:

* **تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD**: أول من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 بأنها:

" ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها "[1]

* **تعريف الأمم المتحدة Nations Unites**: في تقارير برامج الأمم المتحدة التنموية نجد أن الحوكمة: هي ذلك التطبيق للنشاط الاقتصادي السياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كل المستويات.

* **تعريف لجنة الحوكمة الكلية:** تعتبر أن الحوكمة المسار الذي يسمح بإعادة التوازن بين المصالح ومختلف المعنيين (الأفراد)، أي كل فرد له دور ومصلحة مرتبطة بدوره.[2]

* **تعريف صندوق النقد الدولي F M I** : عرفه على أن هذا المصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين.[3]

كما تعرف الحوكمة أيضا بأنها الطريقة التي تمارس بها السلطات إدارة شؤونها الاقتصادية والاجتماعية حيث تحدد الطريقة التي يتم بها اختيار السياسات الاقتصادية وتنفيذها، وتعكس الحوكمة أيضا درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، والنزاهة في العملية أي قوة وكفاءة وفعالية النظام القانوني الأمر الذي يترتب عليه تحسين جودة المناخ الاستثماري المؤسسي وبالتالي جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.[4]

تعريف شامل: من خلال كل هذا فإن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 24.

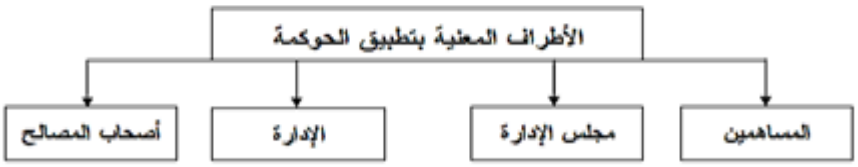
[2] جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010– 2009، ص58- ص59.

[3] عثماني ميرة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 15.

[4] بله باسي زكرياء، **الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة: حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص: 36.

بناءا على التعاريف المقدمة هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل (1): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، "دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 17.

المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمون وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.

وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال: يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.[1]

[1] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 17- 18.

الفرع الثاني: حيثيات الحوكمة ومنظور لجنة بازل لها.

أولا: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

أ. أهداف حوكمة الشركات:

يمكن تلخيص أهم أهداف حوكمة الشركات فيما يلي:[1]

- ✓ مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها؛
- ✓ حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات؛
- ✓ حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم؛
- ✓ تحقيق الشفافية والعدالة في جميع أعمال الشركات؛
- ✓ تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات؛
- ✓ تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات؛
- ✓ العمل على إلغاء أو على الأقل الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة الشركات والمصالح العامة؛
- ✓ تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وإتاحة فرص عمل جديدة؛
- ✓ الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة؛
- ✓ العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين مستقلين عن الإدارة التنفيذية؛
- ✓ محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين؛
- ✓ تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

[1] جلاب محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

ب. أهمية حوكمة الشركات:

يمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:[1]

- التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يحسن من أداء السهم وتعظيم الربحية، ويولد الثقة لدى المستثمر وحملة الأسهم ويؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها وإجراءاتها المحاسبية، والمراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين؛

- تعظيم ثروة الملاك وتدعيم شفافية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي؛

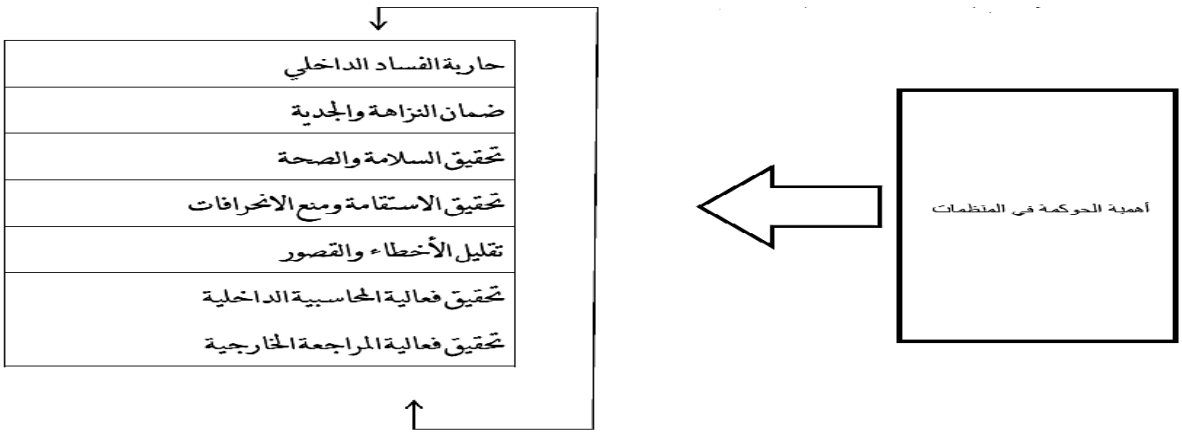
- تطبيق مبادئ الحوكمة يعطي الشركات قدرا أكبر في الحصول على التمويل، ويخفض التكاليف ويحقق أداء أفضل؛

- توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم؛

- تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي لتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي؛

- لحوكمة الشركات أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي للاقتصاديات والمجتمعات، حيث يهتم القانونيين بآليات الحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة والتي تضم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك.

الشكل رقم (2): أهمية حوكمة الشركات



[1] تقوى مشري، **حوكمة المنظومة المصرفية في إطار لجنة بازل للرقابة المصرفية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة أم البواقي–316 BNA**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي علوم تجارية، تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة أم البواقي، – 2013 2012، ص ص: 49-50.

المصدر: سفيان بن عبد العزيز، **المراجعة الداخلية كمرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية،** المؤتمر الدولي الأول "المحاسبية والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة بشار، 04 و 05 ديسمبر 2012، ص11.

ثانيا: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCED** * في عام "1999" 5 مبادئ أساسية لحوكمة الشركات وفي سنة 2004 قدمت "6" مبادئ والتي تعني بتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة في الشركات العمومية أو الخاصة التي تكون أوراقها المالية متداولة أو غير متداولة في أسواق المال، وتعتمد هذه المبادئ على التركيز على الجوانب التالية:[1]

1. توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

– يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون حيث:

– يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛

– يجب أن تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه؛

– يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور؛

– يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

2. الحفاظ على حقوق كل المساهمين:

[1] هوارم جمعة، لعشوري نوال، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وأفاق)، جامعة أم البواقي 7- 8 ديسمبر 2010 ، ص: 6-8.

من خلال هذا المعيار يتم العمل على وضع إطار بإمكانه حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المتمثلة في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3. التعامل بنفس القدر من المساواة بين جميع المتعاملين:

من خلال هذا المعيار يتم العمل على توفير المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم حتى وإن كانوا ينتمون إلى الأقلية الذين يجب أن تعطى لهم نفس الحقوق مع باقي حملة الأسهم والمتعلقة بالدفاع على حقوقهم ومن ثم ضمان تحقيق المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وكذا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية و الاطلاع على كافة المعلومات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4. الحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

من خلال هذا المعيار يتم الإقرار بحقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة، كما يتم تشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح بهدف خلق الثروة وفرص العمل والحفاظ على المشاريع، وتشمل حوكمة الشركات أيضا إلزامية احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض لهم من أي انتهاك لتلك الحقوق وكذا آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة. وتتم الإشارة من خلال أصحاب المصالح إلى البنوك والعاملين وحملة الأسهم والسندات والموردين والعملاء والدائنين... إلخ.

5. الإفصاح والشفافية:

يعد هذا المعيار من أهم أهداف حوكمة الشركات حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية والمتعلقة بالشركة، ويدرج مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للشركة. ومن خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة يتم التطرق إلى دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والمتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل هذه المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير وأي تكلفة أو أقل تكلفة ممكنة.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يتم العمل من خلال هذا المعيار على تحقيق الرقابة الفعّالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وكذا ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم، ولهذا الغرض اقترحت مؤسسة التمويل الدولية أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات التي يمكن أن تتضمن قوانين أسواق المال ولوائح الشركات، كما تؤكد المؤسسة على أنه بالرغم من البنود التشريعية إلا أن مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي يعد أكثر أهمية حيث أن دور أجهزة الإشراف والرقابة في متابعة الأسواق يتعاظم باستمرار، وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

محددات حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتشمل هذه المحددات مجموعتين وهي:

المجموعة الأولى وتشمل المحددات الخارجية:

وتمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلالها الشركات والمصارف والتي قد تختلف من دولة لأخري وهي عبارة عن:[1]

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)؛

2. النظام المالي الجيد، يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع على الاستمرار والمنافسة الدولية؛

3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام؛

4. دور الشركات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. وتتمثل هذه الشركات في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحاميين؛ وتعتبر

[1] حاتم رياض مصطفي أصلان، **مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية**، رسالة ماجيستر، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية بغزة ، 2015، ص ص 32- 33.

المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن الشركة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

المجموعة الثانية وتشمل المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخري إلي الحد تضارب المصالح والتقليل من النزاعات بين مختلف الأطراف. تتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:[1]

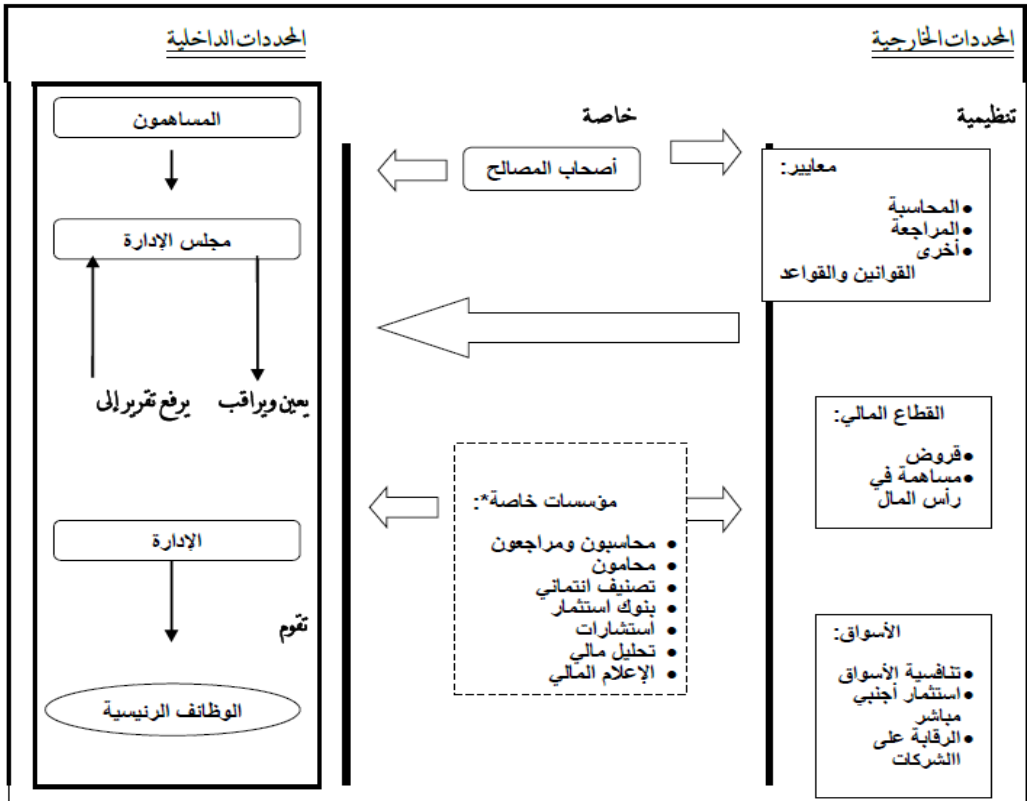
- آلية توزيع السلطات داخل الشركة؛
- الآلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة؛
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمدرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفض من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح[2].

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يعتمد على عدد من المحددات و أبرز هذه المحددات يوضحها الشكل كما يلي:

[1] بن تومي سارة، فوضيلي سمية، **دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة المسيلة، 4 و 5 ديسمبر 2012 ، ص16 .

[2] ودان بوعبد الله، **حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية الملتقي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19 و 20 نوفمبر 2013، ص 105.

الشكل رقم (3): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: عبد ناصر علك حافظ، **أثر الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكة الحديدية**، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون، جامعة العراق، 2014، ص: 278.

* **المؤسسات الخاصة** تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

ثالثا: خصائص وركائز حوكمة الشركات:

1- خصائص حوكمة الشركات:

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتي يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم[1].

[1] بوفاسة سليمان ، سعيداني رشيد ، **لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع ادائها** ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعالية المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19 و 20 نوفمبر 2013، ص 314.

وهي كالآتي:[1]

- ✓ **الانضباط:**إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- ✓ **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- ✓ **الاستقلالية** :لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- ✓ **المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- ✓ **المسؤولية:** المسؤولية أمام الجميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة ؛
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلي الشركة كمواطن جيد؛
- ✓ **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛

ويتضح من الخصائص سالفة الذكر أن الحوكمة تمثل المسار الإداري السليم والعقلاني الذي ينبغي أن تتسم به إدارات الشركات كي تتمكن من التحقق الفاعل لأهدافها الرئيسية. فهي بمثابة النظام الذي تسير بموجبه الشركة من أجل تحقيق أهدافها.[2]

2- ركائز حوكمة الشركات:

إضافة إلى المحددات الأساسية التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فإنه تتوفر ركائز أساسية تساهم أيضا تحقيق ذلك، حيث ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية وتتمثل فيما يلي:[3]

الركيزة الأولى: وتتعلق بالالتزام والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة أمانة، مصداقية إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها؛

الركيزة الثانية: وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمان المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل

---

[1] بن داود محمد عبد النور، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماستر أكاديمي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة ، تخصص دراسات محاسبية وجبائيه معمقة، جامعة ورقلة، 2015، ص 9.

[2] موافق أحمد السيدية، سجي فتحي محمد، الحوكمة والعقلانية المصرفية "رؤية تحليلية الإدارة المصرفية العربية" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، جامعة تكريت، أكتوبر 2008 ، ص 36.

[3] براهمة كنزة ، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات** " دراسة حالة مؤسسسة المحركات EMO الخروب"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

.

أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي؛

الركيزة الثالثة: وتتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي.

رابعا: الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل

1- مدخل للجنة بازل:

سنتطرق إلى نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية، وأهدافها الرئيسية ومهامها ومبادئها فيما يلي:

1. ظهور لجنة بازل:

أنشئت لجنة الرقابة المصرفية من مجموعة الدول الصناعية الكبرى في نهاية سنة 1974 تحت اشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية وذلك من أجل إيجاد آلية مشتركة بين البنوك المركزية لمختلف دول العالم للمشاكل المتراكمة للقطاع المصرفي والذي كان يعاني من انهيارات مصارف كبيرة جراء ارتفاع وتفاقم مخاطر التسوية ومخاطر الائتمان بشكل غير مسبوق.

2- لجنة بازل للرقابة المصرفية:

تم تشكيل لجنة بازل تحت مسمى لجنة التنظيمات والاشراف والرقابة المصرفية ولقد تكونت هذه اللجنة من مجموعة الدول هي: (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، ايطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة الأمريكية، سويسرا، لكسمبورغ) ولجنة بازل هي استشارية فنية ولا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشئت بملتقى قرار محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك لذلك فإن قرارات هذه اللجان لا تتمتع بأي صفة قانونية إلزامية.

2. أهداف ومهام لجنة بازل:

فيما يلي الأهداف والمهام الرئيسية للجنة بازل للرقابة المصرفية:

الأهداف الرئيسية للجنة بازل:

أسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من أجل الوصول إلى تحقيق حملة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ دعم وتعزيز استقرار النظام المصرفي العالمي بالأخص بعدما تسبب الحجم الواسع للقروض التي منحتها البنوك العالمية لدول العالم الثالث في تفاقم أزمة مديونيتها الخارجية.

- ✓ توحيد المتطلبات الرقابية فيما يخص كفاية رأس المال البنكي بهدف توفير فرص مناسبة وعادلة ومتكافئة للبنوك الدولية وأحسن مثال على ذلك هو قدرة البنوك اليابانية على منافسة البنوك الأمريكية والأوروبية في المناطق كانت تحتكرها هذه الأخيرة.
- ✓ البحث عن طرق تساعد على التأقلم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها النظام البنكي في العالم.
- ✓ تطور وترقية نظم الرقابة في البنوك لضمان اتساع واستقرار النشاط البنكي في جميع أنحاء العالم والعمل على ضمان تداول كل المعلومات اللازمة عن تلك النظم والأساليب بين مختلف السلطات النقدية.[1]

3- مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية:

كما أن للجنة بازل أهداف معينة تنوي بلوغها فإنها تمارس مجموعة من المهام التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف نذكر منها:

- ✓ تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي؛
- ✓ وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛
- ✓ نشر وتوزيع أفضل للممارسات البنكية و الرقابية؛
- ✓ تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية[2].

الفرع الثالث: ماهية الحوكمة المصرفية والأطراف الفاعلون فيها

لقد أصبحت الحوكمة ضرورية في البنوك خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة وبالتحديد في إدارة المخاطر، إذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر لمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- مفهوم الحوكمة المصرفية؛
- الفاعلون الأساسيون في حوكمة المصارف؛
- أهمية تطبيق حوكمة المصارف.

أولا: مفهوم الحوكمة المصرفية

هناك عدة تعاريف لحوكمة المصارف منها:

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 82- 83.

[2] مرابط هيبة، **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل**، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011، ص 32.

تعرف الحوكمة في الجهاز المصرفي بمراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العامة لبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات البيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشتركة.[1]

الحوكمة المصرفية تعني "الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية من عمليات مراقبة إدارة البنك"[2].

وتعرف أيضا "بأنها تتضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين لمختلف نشاطات البنك وشؤونه"[3].

- تحديد الأهداف والإستراتيجية للبنك؛
- متابعة سير العمليات اليومية للبنك؛
- القيام بمسؤولياتهم تجاه أصحاب المصالح على أكمل وجه؛
- التأكد من سيرورة أنشطة البنك تبعا لما جاء في اللوائح والقوانين.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الحوكمة المصرفية "هي الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف بواسطة مجالس الإدارة والإدارة العليا ومراقبتها وابتغاء تحقيق غايتها وأهدافها".

ثانيا: الأطراف الفاعلون الأساسيون في حوكمة المصارف

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في المصارف على دور فعالية دور الفاعلين الأساسين (الخارجيين والداخليين) وكل طرف له أدوار ومسؤوليات التزامه بما يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال.

أولا: الفاعلون الأساسيون في حوكمة المصارف

1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

يتمثل الفاعلون الداخليون للحوكمة المصرفية في الأطراف الآتي ذكرهم:[4]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد والإداري** ، مرجع سابق، ص309.

[2] بمعزوز بن عمي وعبد الرزاق جبار، **الحوكمة والمؤسسات المصرفية: دراسة حالة الجزائر**، الملتقى الدولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، يوم 20 -21 أكتوبر 2009، ص 06.

[3] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، مرجع سابق، ص 241.

[4] أمال عياري وأبوبكر خالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية: دراسة حالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يوم 07 ماي 2012، الجزائر، ص 09.

1-1- المساهمون (حملة الأسهم): يلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة أداء المصارف كونهم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما انه لا يمكن إتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم.

1-2- مجلس الإدارة: يترأس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل المصرف، منيا وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، وضع سياسات التشغيل، تحمل المسؤولية، التأكد من سلامة موقف البنك.

1-3- الإدارة التنفيذية: لابد أن يكون لهم الكفاءة والتزامه المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

1-4- المراجعون الداخّليون: لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش والتزوير وضمانهم لنزاهة ودقة التقارير المالية.

2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

يمكن تقسيم الأطراف الخارجيين إلى قسمين رئيسين هما:[1]

2-1- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني عنصرا جد هام وحيوي داخل البنك، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي والذي تحول الإطار العام لو من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصني إضافة إلى تحيز دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

من أجل هذا قامت لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، تركز القروض إقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالبنك (أصحاب المصالح) تكوين المخصصات، تحصيل المدفوعات المستحقة، الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون متطلبات السيولة والاحتياطي وإضافة لما سبق الأساليب المتطورة لمراقبة المكتبية والميدانية.

2-2- دور العامة (الجمهور): لهم دور فعال في تطبيق الحوكمة المصرفية ويشمل ما يلي:[2]

---

[1] جبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي الغربي حالة حول شمال إفريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2007 ، ص 82.

[2] جبار عبد الرزاق، **نفس مرجع سابق**، ص82

2-2-1- المودعين: دورهم الأساسي يتمثل الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدراتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبير.

2-2-2- شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فإن توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

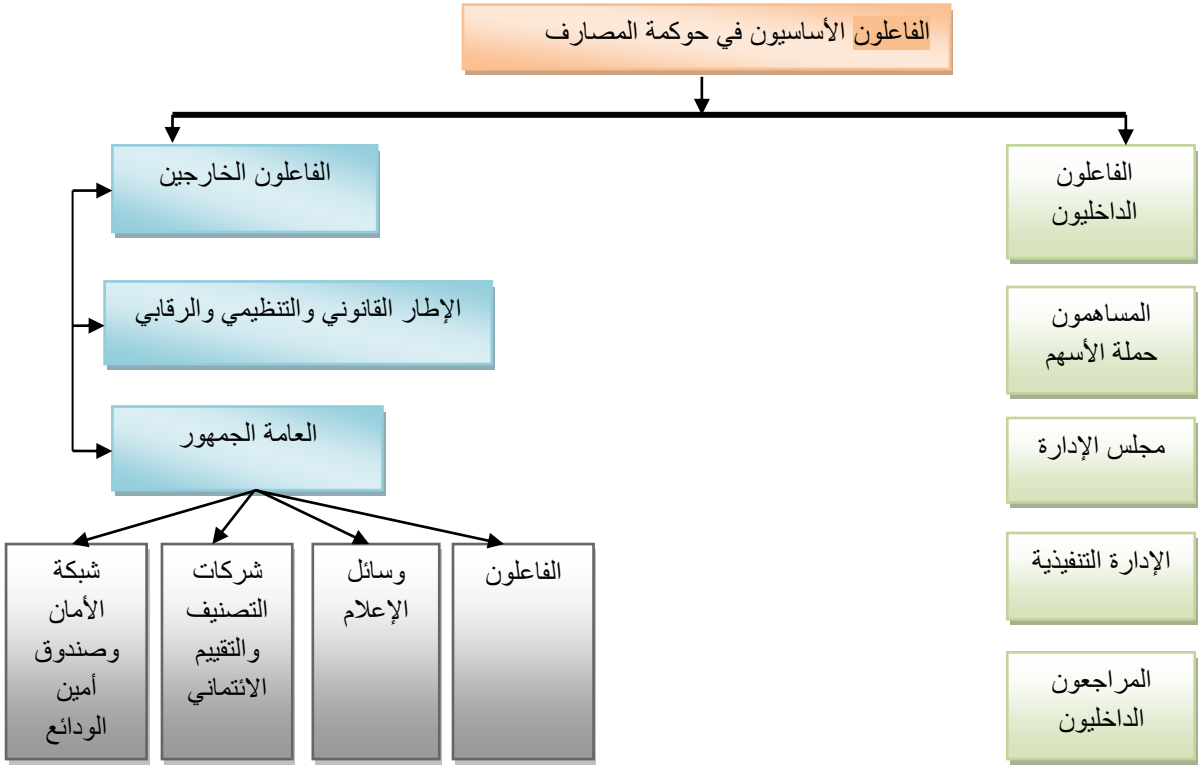
2-2-3-وسائل الإعلام: يساعد على نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة العنصر البشرية ومراعاة الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك.

2-2-4- شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان.

- ✓ نظام التأمين الضمني؛
- ✓ نظام التأمين الصريح؛

والشكل الموالي يخص أهم الفاعلين في حوكمة المصارف كما يلي:

الشكل رقم (4): الفاعلون الأساسيون في حوكمة المصارف



ثالثا :نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

تطبق الحوكمة المؤسسية في البنوك يجب أن يتم بالشكل الملائم حتى يتم الاستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها، لذا يجب توفر نموذج جيد لحوكمة له خصائص محددة ومتطلبات معينة وكذا وجود عناصر تساعد على تطبيق وتفعيل هذا النموذج في المصارف.

1- متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم لحوكمة المؤسسية في المصارف ونذكر منها ما يلي:[1]

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك؛
- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها؛
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية؛
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال لبناء طاقات في الحوكمة؛
- إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة؛
- التأكد من وجود توافق بين النظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به؛
- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك؛
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر المراجعة ؛
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة[2].

2- أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في المصرف بعدين أساسيين بعد داخلي وأخر خارجي، ويتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

---

[1] بن عزوز بن علي وجبار عبد الرزاق، **مرجع سابق**، ص ص 12- 13

[2] محمد زيدان، **أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص 20.

1- البعد الخارجي" القواعد الاحترازية "

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة النظام المالي، وحماية حقوق الدائنين تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين الشروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

1-1- تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

1-2- تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظام الاحترازية هدف بالغ الأهمية للرقابة من أي أزمة قد تسبب ضعف للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية[1].

1-3- تطوير نشأة البنوك :لقد تأثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة على وظائف البنوك ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة،.... إلخ.

لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطوير محاسبة العمليات، ولمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملائمة المالية تجاه عملائها ومن هذه المعايير نسبة COOK اتفاقية بازل التي تم استبدالها بنسبة MEDONOUYH اتفاقية بازل 2.[2]

2-البعد الداخلي" طريقة إدارة البنك"

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دور أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤوليته تشمل عدة وظائف مختلفة

[1] Houssin ,Rachdi,**la gouverance bancaire**,un survie,de litterature,université de tunisie, el mamar,tunisie, p p :10-12.
http://blog.b3b.ch/...la gouvernance-bancaire-un-survey-de-littérature.pdf.consulte le18-03-2016.

[2] بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه (غيرمنشورة)، جامعة الجزائر، 2005- 2006، ص ص 220-221.

مثل وضع الاستراتيجية طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولية وشفافية.

المطلب الثاني: مدخل لنظام الرقابة الداخلية وواقع الحوكمة المصرفية بالجزائر

تعد الرقابة الداخلية واحدة من أدوات التصدي للمشكلات المختلفة التي تعاني منها المنظمات المحلية والإقليمية والعالمية،كونها تقوم بدور المتابع والمشرف على حسن سيرورة وسلامة العمل الداخلي في المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الرقابة الداخلية

أولا: مفهوم وخصائص الرقابة الداخلية

أ- مفهوم الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي انضباط عام في التسيير بهدف الاحترام والالتزام بالإجراءات، القوانين والقواعد، وأي عملية تودي إلى تحقيق مبادئ الثقة داخل الشركة، كما تعرف الرقابة الداخلية بأنها :تهدف إلى إيجاد أو اكتشاف بطريقة عملية وسريعة، الأخطاء والغش وهي كذلك تهدف إلى التأكد من أن كل التسجيلات التي تجسد الأحداث والتي سجلت وفقا للقانون، وللقوانين الخاصة بالشركة[1]، وفقا لأحد تعريفات المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين فإن الرقابة الداخلية تشمل تخطيط التنظيم الإداري بالمشروع وكل ما يرتبط به من وسائل وإجراءات تستخدم داخل المشروع للمحافظة على أصوله واختبار دقة البيانات المحاسبية به ودرجة الاعتماد عليها وتنمية الكفاية في أعماله، تشجيع تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة.[2]

ب- خصائص الرقابة الداخلية

تساعد على مراقبة الحسابات في تقييمه الرقابة الداخلية للمشروع ليتمكن من أن يحكم على سلامتها ليتخذ قراره بتوسيع أو تضييق نطاق اختباراته لأن غيابها يجعله في موضع الشك من ناحية التنظيم الداخلي للمشروع فيحتاج إلى البحث عن أدلة إثبات إضافية وتتضمن الخصائص الأساسية لأي نظام للرقابة الداخلية مناسب وأي إخلال بأحدهما يؤدي إلى عدم فاعلية النظام وهي:

- ✓ خطة تنظيمية تكفل حسن سير العمل وانتظامه عن طريق تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات الوظيفية؛

[1] عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار محمدى العامة، 2002، ص54.

[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة**، زمزم للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2011 ، ص 22 .

- ✓ للقضاء على تداخل الاختصاصات وتضاربها يجب تحديدها وتحديد المسؤوليات في وضوح تام؛
- ✓ يجب إيجاد هيئة من العاملين على مستوى عال من الكفاية؛
- ✓ يجب إيجاد إجراءات تسجيلية مناسبة تتيح رقابة محاسبية فعالة على الأصول و الدخل والالتزامات والمصروفات.

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية

الأهداف المراد تحقيقها من نظام الرقابة الداخلية هي:

التحكم في المؤسسة:

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها هياكلها طرقها وإجراءاتها، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

حماية الأصول:

إن حماية أصول المؤسسة تكون من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول، إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها:

ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية ومدى وملاءمتها وتكاملها لضمان نوعية جيدة للمعلومات وهذا في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج معلوماتية، كما أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية وترتبط المعلومات المحاسبية بالعمليات الناتجة عن مزاولة الأنشطة المختلفة بالمؤسسة، وتتم هذه العمليات من خلال سلسلة من الخطوات تتضمن التصريح بالعمليات وتنفيذها وتسجيلها دفتريا والمحاسبة عن نتائجها[1].

[1] ذيب خولة، **مهنة محافظ الحسابات كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية "دراسة ميدانية في مكتب محافظ حسابات"**، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 41 .

الالتزام بالسياسات الإدارية:

تتم ترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والاجراءات المتكاملة التي تخص جوانب المؤسسة كافة وتصدر الإدارة بذلك قرارات وتعليمات توجهها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية وسواء أكانت هذه القرارات والتعليمات كتابية أم شفوية فإنها تخضع إلى عملية التنقيح أو التعديل بما قد يؤدي إلى عدم فهم القصد الصحيح منها من جانب المنفذين الأمر الذي يستوجب أن تكون هذه التعليمات الإدارية واضحة ملائمة لا تحتمل التأويل حتى يمكن التقيد بها وتنفيذها كما رسمت، مما يسمح بالقول إن درجة استيعاب السياسات والخطط والاجراءات الإدارية المتضمنة في القرارات والتعليمات والتمسك بها وتطبيقها تنعكس على مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

تشجيع العمل بكفاءة:

إن أحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات وفقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.[1] كما يمكن أن نستنتج أيضا أهداف الرقابة الداخلية فيما يلي:

- ✓ تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
- ✓ حماية أصول المشروع من الاختلاس والتلاعب؛
- ✓ التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية؛
- ✓ رفع مستوي الكفاية الإنتاجية؛
- ✓ تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية ؛
- ✓ تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المنشأة.

الفرع الثاني: أنواع و أساليب نظام الرقابة الداخلية

أولا: أنواع الرقابة الداخلية

إن أنواع الرقابة الداخلية تنقسم إلى:

[1] زكريا قلالة، **دور المراجعة الخارجية في تقييم نظام الرقابة الداخلية**، رسالة ماستر، غير منشور، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص77 .

- الرقابة المحاسبية
- الرقابة الإدارية
- الضبط الداخلي

1. الرقابة المحاسبية:

عرفت لجنة معايير التدقيق الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها "الخطة التنظيمية وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تهدف إلى حماية الأصول والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات المحاسبية".

2. الرقابة الإدارية:

وقد عرفت لجنة معايير التدقيق الرقابة الإدارية بأنها "خطة تنظيمية وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تختص بالعمليات القرارية، والتي تقود الإدارة إلي فرض سلطتها وتحكمها في هذه العمليات".

3. الضبط الداخلي:

خطة تنظيمية تشمل كل الوسائل والإجراءات التي تهتم أساسا بتعزيز الكفاية في حماية أصول وممتلكات المشروع من الاختلاس أو السرقة أو الضياع أو سوء الاستعمال وما ترتبط به من وسائل أو مقاييس هدفها ضبط عمليات المشروع ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة وذلك يجعل كل موظف يراجع عمل الموظف الآخر لضمان حسن سير العمال وعدم حدوث أخطاء أو غش أو تلاعب بأصول وممتلكات وحساب المشروع ويعتمد علي تقسيم العمال وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والفضل بين الأعمال التنفيذية بحيث لا يعهد لموظف واحد بتنفيذ العملية كاملة من بدايتها حتي نهايتها.[1]

ثانيا: أساليب نظام الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ المدقق عمله، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحصه لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامج التدقيق المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينات المناسب. وليقتصر فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لأي مشروع على تلك الأنظمة كما وضعتها الإدارة في كراريس أو كتيبات أو منشورات، بل يتعدها إلى دراستها كما هي منفذة، ومن الوسائل التي يستخدمها المدققون للتعرف على النظام المطبق في المشروع وتقييم مدي كفايته ما يلي:[2]

[1] مصطفي يوسف كافي، **تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية و اقتصاد المعرفة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2014، ص 176-177.

[2] خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 125 .

- ✓ الاستبيان
- ✓ الملخص التذكيري
- ✓ التقرير الوصفي
- ✓ دراسة الخرائط التنظيمية
- ✓ فحص النظام المحاسبي

الفرع الثالث :واقع تطبيق حوكمة الشركات بالجزائر

لقد تزايد اهتمام المؤسسات المصرفية بتطبيق مفهوم الحوكمة بالجهاز المصرفي في معظم دول العالم، عقب الأزمات المصرفية التي تعرضت لها المؤسسات المصرفية في بعض دول العالم، ذلك أن الحكم الجيد والسليم يسمح بوجود علاقات أكثر فاعلية بين مجالس إدارة المؤسسات المالية وإدارتها العليا والمساهمين وجميع الهيئات التي لها علاقة بالبنك.

أولا: الإجراءات التي يجب اتخاذها لتطبيق نظام الحوكمة في الجزائر للقطاع المصرفي.

التطبيق نظام الحوكمة لابد من الانتهاج العديد من الإجراءات والإصلاحات الهيكلية التي يجب اتخاذها منها :

1- المجموعة الأولى

1 – 1 – ترشيد وتصحيح هيكل الملكية بالجهاز المصرفي:

وذلك حد من تركز الملكية إن من أهم مميزات المنظومة المصرفية الجزائرية هو التركز المصرفي حيث نجد البنوك العمومية تحتكر السوق المصرفية حيث عددها لا يتجاوز 06 بنوك، رغم مبادرة الحوكمة في خوصصة بعض هذه البنوك إلا أن هذه الخطوات كانت سوى حبر على ورق

2 – 1 – دعم نظام الرقابة الداخلية:

إن أهم ما يجب الالتزام به عند تطبيق الرقابة الداخلية في البنوك ما يلي:

- أن يتم تغيير المشرفين على دفاتر الأستاذ ومصلحة الإعلام الآلي من وقت لآخر؛
- الفصل التام بين موظفي دفاتر الأستاذ وموظفي الدفاتر النقدية والمقاصة؛
- الجرد المالي المفاجئ في خزينة البنك وكذلك التحقق من الموجودات الأخرى؛
- التحقق من كفاءة الجهاز الإداري ومدى تطبيق المقرارات الصادرة.

2- المجموعة الثانية [1]

2-1- تفصيل الرقابة الداخلية

من خلال تطوير النظام المصرفي وتطبيق نظام لضمان الودائع وتطبيق المعايير الدولية ودعم المنافسة في السوق المصرفية وتمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي التي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطائها صلاحيات واسعة لمراقبة أنشطة البنوك.

2-2- محاربة الفساد

حيث تعمل الجزائر على دعم جهازها القانوني لمواجهة ظاهرة الفساد التي تعتبر كعائق أمام مسيرة التنمية، حيث أن قانون المالية التكميلي 2010 يقرر السياسة الحمائية للاقتصاد الوطني من خلال منع تهريب الأموال نحو الخارج، وتحفيز وتيرة النمر من خلال الإجراءات التشجيعية لدعم الاستثمار والتنمية كما يدرس القانون ضمان الشفافية في النشاطات البنكية، مع تعيين مهام البنك المركزي بكلفة بالسهر على فعالية أنظمة الدفع وتحديد القواعد لتسييرها بتوكيله لضمان أمن وسائل الدفع من عبر الأوراق النقدية.

2 - 3 - إدارة المخاطر

ينبغي لأجهزة الرقابة أن تحسن تقديرها لكفاية رأس المال المرتبط بالمخاطر في إطار اتفاقية بازل 02، ويمكن توجيه اهتمام أكبر للتأكد من وجود نظم ملائمة لإدارة المخاطر في البنوك (بما في ذلك مخاطر السوق ومخاطر السيولة) وهياكل داخلية قوية للحوكمة، وإذا لم تطمئن الأجهزة الرقابية إلى كفاءة إدارة المخاطر أو وجود خطط ملائمة للطوارئ ينبغي أن يتوافر لها من الصلاحيات ما يسمح لها بالإصرار علي زيادة رأس المال والسيولة لعرض الوقاية من المخاطر.

2- 4- زيادة كفاءة نظم ومعايير المحاسبة والمراجعة وتعزيز التنافسية والإفصاح

يجب أن يتوافر لدى المراقبين الأساليب المناسبة لتجميع مراجعة وتحليل التقارير والنتائج الإحصائية من البنك وفقا لقواعد موحدة ومحددة، في الوقت المناسب وتخطى هذه المراجعة القوائم المالية المدعمة بجداول تفصيلية أكبر من مدى التعرض لمختلف أنواع المخاطرة غيرها من القضايا الهامة في العمل المصرفي بما يتضمن المخصصات والأنشطة خارج نطاق الميزانية.

[1] معيزي أحلام، **تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية واقع وآفاق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة عنابة، الجزائر، 2010، ص41.

ثانيا: نتائج تطبيق الحوكمة على بنوك القطاع العام في الجزائر.

في خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيرها على تحسين العمل المصرفي العالمي بطرح موضوع موقع بنوك القطاع العام في الجزائر ودرجة تبنيها لمبادئ الحوكمة، خصوصا في ظل الإصلاحات التي طبقت منذ سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا، والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكين المنظومة المصرفية العمومية في الجزائر من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة وضمان مكانته في السوق المصرفي العالمي، إن مراعاة شروط تطبيق الحوكمة وكذا الالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة في بنوك القطاع العام في الجزائر من شأنه أن يترتب عليه الآثار التالية:[1]

– على اعتبار أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية واضحة، فإن هذا يؤدي ويترتب عليه الأداء المصرفي للنجاح في تحقيق الأهداف في بنوك القطاع العام في الجزائر؛

– يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تفصيل إدارة البنوك العمومية في الجزائر وتجنب التعثر والإفلاس ويتضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛

– أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار المصرفي في بنوك القطاع العام في الجزائر، واعتبرت أن الإفصاح والشفافية هي العنصر الجوهري في الحوكمة فهو يساعد على انضباط السوق المصرفي الوطني؛

– إن تعزيز ممارسات المبادئ السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي العمومية في الجزائر يجب أن يعبر عبر طريقين الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسؤول عن رقابة وتنظيم الجهاز المصرفي والثاني من خلال البنوك العمومية ذاتها لأن غياب الحوكمة تعني القرض والانهيار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية ووجود الحوكمة يعني غياب تلك الآثار السلبية كلها وعلى رأسها الفساد.

– تتوفر المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العمومي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة وإن كانت هنالك أثار بسيطة لتطبيق الحوكمة ظهرت مثل مظاهر العصرنة في البنوك العمومية وكذا الوفرة المالية وكذا زيادة الانتشار الجغرافي.

[1] **نفس المرجع**، ص 42.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والأجنبية

الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية

في هذا المطلب قمنا باعتماد خمسة دراسات جزائرية والتي تناولت موضوعات مشابهة للدراسة التي نحن بصدد دراستها وتم إدراجها كدراسات سابقة وهي عبارة عن ثلاث مذكرات ومقالين علميين مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مجموعة الدراسات السابقة المحلية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	إشكالية الدراسة	النتائج
01	مذكرة ماستر	أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا للجنة بازل دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية ،وكالات ورقلة BNA,BEA,CNEP جامعة ورقلة	مرابط هيبة	2011	ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية	البنوك الجزائرية لا زالت في المرحلة الأولية لتطبيق قواعد الحوكمة تدور حول أهمية الرقابة الداخلية في البنوك وكيفية إدارة المخاطر ومجالس إدارة البنوك . نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم ،وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني.
02	مقال علمي	تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر	د.أمال عباري و أبو بكر خوالد	2012	ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية	يعد تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفقا لمبادئ لجنة بازل أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم تمنح الحوكمة المؤسسات المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال
03	مقال علمي	واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية جامعة بسكرة.	د.بن رحم محمد خميسيتي و صلاح سعاد	2014	واقع تطبيق حوكمة الشركات في البنوك الجزائرية والتي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	لا تتوفر البنوك الجزائرية على لجنة الترشيحات والمكافئات والبنك ليس مسؤول على تعيين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة. عدم التزام البنوك بمبدأ حماية حقوق المساهمين والمساواة وهناك نقص في الإفصاح ولا يزال تعميم مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية في مرحلته الأولى.
04	مذكرة ماستر	دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية حالة لعينة من البنوك الأجنبية "بنك البركة،سويسيتي جينرال،بنك الخليج"،جامعة غرداية.	حاج إبراهيم عثمان	2016	ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات بازل للرقابة المصرفية في التقليل من المخاطر المصرفية على البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر.	أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حقيقية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك على استمراريتها ومكانتها. نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي وإدارة البنك المعني. الالتزام بمبدأ الشفافية يساهم في التقليل من الأزمات المصرفية وتحسين سمعة البنك.
05	مذكرة ماستر	أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري جامعة تبسة.	إلهام مقدم و هناء طراد	2016	ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات بازل للرقابة المصرفية على البنوك وبالتحديد على البنوك الجزائرية.	تعمل الحوكمة المؤسسية على توسيع نشاط البنوك وتعظيم أرباحها وذلك من خلال تطبيق المبادئ التي جاءت بها اللجنة والمتمثلة في توصيات 1998،1999،2006،أما الإضافات التي جاءت بها بازل 3يواجه النظام المصرفي الجزائري تحديات كبيرة لتطبيقها.

06	اطروحة دكتوراه	اثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية دراسة استشرافية.	خرخاش جميلة	2018	ماهو اثر تطبيق حوكمة الشركات على انظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية	تقوم فكرة الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي عملت عدة منظمات والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق للمتغيرات والظروف الاقتصادية.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية السابقة

الجدول رقم (2): الدراسات الأجنبية السابقة

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	إشكالية الدراسة	النتائج
01	مذكرة ماجستير	مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية –دراسة حالة بنك فلسطين–	فكري عبد الغني محمد جودة	2008	ما مدى التزام بنك فلسطين بمبادئ حوكمة المؤسسات والأسباب من وراء تطبيقها ومعوقات تطبيقها في المصارف الفلسطينية.	أهم النتائج التي توصل لها الباحث أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة وأن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر على مؤشرات أداء البنك.
02	مذكرة ماجستير	مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين	ممدوح محمد العزايزة	2009	التعرف على مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية ،والتي جاءت انسجاما مع ما صدر من لجنة بازل ،ومدى اهتمام القائمين على تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة.	لقد خلصت الدراسة إلى التزام المصارف الفلسطينية بمعايير وإرشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد ،وإن اختلفت في أولوية الالتزام للبنود المدرجة ضمن كل محور من محاور المعايير.
03	مقال علمي	The impact of corporate governance firm performance evidence from bahrain stock exchange	إسراء أحمد و علام حمدان	2015	دراسة قياسية لمجموعة من المؤشرات للشركات الناشطة في بورصة البحرين ،وهل يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي في سوق البحرين المالي.	تقدم الدراسة دليلا على وجود تأثير إيجابي لكنه ضعيف لحوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي للشركات في سوق البحرين للأوراق المالية،أما على أداء الأسهم فلا يوجد تأثير للحوكمة.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

بعد اطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة، لاحظنا أن هذه الدراسات تتقاطع مع دراستنا كونها تتفق على أهمية ودور الحوكمة في إدارة الشركات والبنوك على الخصوص، وبالنسبة لحوكمة البنوك تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية قد تميزت في هذا المجال من خلال إصدارها لمبادئ الحوكمة إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي و يمكن تلخيص أوجه الاختلاف مع دراستنا فيما يلي:

– دراسة مرابط هيبة: اقتصرت على دراسة الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 2 فقط.

– دراسة أمال عياري وأبو بكر خوالد: الدراسة اقتصرت على الجانب التحليلي وأهملت الجانب الميداني.

– دراسة بن رجم محمد خميستي وصلاح سعاد: ركزت على دراسة الحوكمة وفق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولم تقم بدراسة الحوكمة من منظور لجنة بازل .

– دراسة حاج ابراهيم عثمان: اقتصرت هذه الدراسة على دور الحوكمة في البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر واهملت البنوك التجارية الأخرى.

– دراسة الهام مقدم وهناء طراد: اقتصرت هذه الدراسة على الجانب النظري للحوكمة في القطاع المصرفي وأهملت الجانب الميداني والتطبيقي.

وفيما يخص الدراسات السابقة الأجنبية فإن وجه الاختلاف يتمثل في:

– اختلاف البيئة الاقتصادية لهذه الدول مع البيئة الاقتصادية في الجزائر وذلك من حيث طبيعة البنوك التي تغلب عليها صفة البنوك العمومية.

مميزات دراستنا:

وقد تميزت دراستنا بمعالجه واقع تطبيق الحوكمة المصرفية وأثرها على نظام الرقابة الداخلية وفق ما جاءت به لجنه بازل للرقابة المصرفية. تسعى هذه الدراسة إلى معرفه أثر حوكمة الشركات على أنظمه الرقابة الداخلية في البنوك التجارية. بينما تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين عناصر مختلفة وأثرها على حوكمة الشركات في

المؤسسات. وبحيث تناولت أيضا هذه الدراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة شركات وبين تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية بحيث درست العلاقة بين كل مبدأ على حدى، أيضا تناولت الدراسات السابقة جانبا واحدا فقط من إشكاليه الدراسة الحالية وهي واقع تطبيق الحوكمة وربطها بمتغيرات أخرى أو موضوع تقييم الرقابة الداخلية أو أحد جوانبها في المؤسسة، بينما تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين حوكمة الشركات وأنظمه الرقابة الداخلية والبنوك التجارية الجزائرية. وركزت الدراسات السابقة على تطبيق الحكم الشركات في المؤسسات والشركات، بينما تركز هذه الدراسة على طرف آخر وهو البنوك التجارية.

خلاصة الفصل

وضعت مبادئ حوكمة الشركات بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي للدول بحيث تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح كما توفر لهم الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف. ومراقبة الأداء إن تطبيق البنوك للحوكمة يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة وزيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفه الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترب منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها. الافصاح والشفافية والإدارة الرشيدة. ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر والاقلال من التعثر تتضمن الرقابة الداخلية على مجموعة من الاجراءات تستخدم في مجال المراجعة والاشراف على الأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية داخل المؤسسة حيث تتضمن كل الوسائل والاجراءات المستخدمة داخل المؤسسة والتي تهدف إلى حماية الأصول والموجودات وكذا التحقق من صحة البيانات المحاسبية والإحصائية، اكتشاف الأخطاء والغش، تشجيع وتنمية الكفاءة الإنتاجية وخلق التناسق بين السياسات الإدارية، وعن طريقها يستطيع المراجع تحديد مدى فحصه واختباراته وذلك باستخدام إجراءات المراجعة اللازمة، فكلما كانت نظم الرقابة الداخلية جيدة وذات كفاءة كلما قلل ذلك من الإجراءات والتفصيلات التي يقوم بها المراجع أثناء عمليه المراجعة والعكس صحيح، وتتجلى أهميتها من خلال فعالية طريقة أداء نظام الرقابة الداخلية ومقوماته، أما أساليب الرقابة الداخلية تتم بأساليب مختلفة. الجرد المادي والتحقق من صحة السجلات والدفاتر المحاسبية التحقق من كفاءة الجهاز الاداري ومدى تطبيق القرارات الصادرة الزيارات المفاجئة في مختلف المصالح واقسام البنك والتأكد من السير الحسن للعمل.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تم التطرق في الفصول السابقة إلى استعراض أهم المحاور الدراسة النظرية من خلال التطرق إلى حوكمة الشركات، ونظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية لولاية غرداية BDL وبنك Badr و CNEP وBNA بالإضافة إلى مدخل عام حول النظام البنكي الجزائري ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث عند عرض نتائجه وبناء توصياته ونظرا لحداثة تجربة البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات قد تم تخصيص هذا الفصل من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي للاقتراب من الواقع العملي والابتعاد عن التنظير والتوقعات.

نظرا لطبيعة الموضوع واهتمامه بأثر تطبيق حوكمة الشركات على أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية، ثم اختيار مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، والتي تعتبر من أهم البنوك التجارية السائدة في السوق الجزائرية، حيث تم بناء مجموعة من الأسئلة التي هي على علاقة بموضوع الدراسة وتم الاتصال المباشر بالموظفين والمدراء والمراقبين الداخليين ورؤساء المصالح والمحاسبين من أجل الحصول على إجابات واقعية وصحيحة.

سنحاول التطرق إلى الدراسة التطبيقية من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشته.

المبحث الأول: إطار عام للبنوك محل الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق لتعريف البنوك التي تمت فيها الدراسة الميدانية

الفرع الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع التطورات التي شهدتها الساحة البنكية الجزائرية نتيجة انفتاحها على التطورات التكنولوجية.

أولا: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: في عام 1982، وقد عرف مراحل مختلفة لتطور نشاطاته يمكن إيضاحها كما يلي:

- مرحلة 1982 - 1990: تم إنشاء عدة بنوك للفلاحة والتنمية الريفية على مستوى المناطق الفلاحية وكانت تقوم بتمويل الفلاحة والصناعة الميكانيكية الفلاحية، كما وجدت مخططات اقتصادية التي تسمح بإبرازها لتدخل البنك.

- مرحلة 1991-1999: قانون90 /10وضع هذا القانون حمل مصطلح تخصيص البنوك ، كما وسع بنك "BADR" مجال تدخله نحو نشاطات مختلفة وقطاعات أخرى، ومن الناحية التقنية استحدثت تكنولوجيا الإعلام.

- 1991: تم وضع نظام "Swift" وذلك لتنفيذ العمليات التجارية الخارجية

- 1992: تم وضع برنامج suby system bancaire universel".

مع مختلف أنواع المعالجة للعمليات البنكية "تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، فحص حسابات العملاء".

إلى جانب التسجيل الآلي مجموع العمليات التجارية الخارجية، فتح الاعتماد المستندي خلال 24 ساعة كأقصى حد وكذلك أدخلت مخطط جديد للحسابات على مستوى الوكالات .

- 1993: إنهاء التسجيل الآلي مجموع العمليات البنكية على مستوى الشبكة.

- 1994: وضع في الخدمة كل من بطاقة الدفع والسحب بالبنك.

- 1996: بداية معالجة وتجسيد العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي واللازم.

- 1998: وضع في الخدمة بطاقة السحب ما بين البنوك .

- مرحلة 2000-2005: تميزت هذه المرحلة بضرورة إدخال البنوك العمومية في النشاط الاقتصادي فيما يخص قروض الاستثمارات الإنتاجية والعمل على توفيق وملائمة نشاطاتها على مستوى الخدمات مع السياسات ومبادئ اقتصاد السوق.[1]

ثانيا: وظائف وأهداف بنات الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في التمويل الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده على تدعيم هذا القطاع الحيوي ولهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم تنمية القطاع الفلاحي، الري، الصيد والنشاطات الحرفية؛

- القيام بمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، وتساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيادلة ، أطباء الأسنان، البيطريون الحرفيون، والصناعة التقليدية والتجار الخواص.

- التطور الاقتصادي للوسيط الفني.

- اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

- القيام بمنح القروض طويلة ومتوسطة الأجل.

أما أهداف البنك الفلاحة والتنمية الريفية فتنحصر في:

- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع هذه التغيرات ؛

- جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن؛

- تطوير جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن؛

- ابقاء أكبر بنك في البلاد؛

- العمل على توسيع شبكته لتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني؛

- شهود نمو سريع وتبدل جذري في هيكلة هذه المرحلة الانتقائية؛

- توسيع إدخال الإعلام الآلي وكل الوسائل التكنولوجيا الحديثة؛

[1] معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرع الثاني: الصندوق الوطني التوفير والاحتياط CNEP

يعد صندوق الوطني للتوفير والاحتياط البنوك التجارية التمويلة في الجزائرية.

أولا: لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني التوفير والاحتياط CNEP

لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب القانون رقم 64- 227 المؤرخ في 10 أوت 1964، وحدد القانون دور ونشاط الصندوق التي تمثلت في جمع الادخار من المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمويل البناء، وتمويل الجماعات المحلية.

شرع الصندوق في جمع الادخار من العائلات والأفراد في الفترة الممتدة ما بين 1964-1970، ثم بعد ذلك ثم خلق نظام الادخار المخصص للسكن في 1971 إذ كان معدل الفائدة على الادخار في هذه الفترة يقدر ب3.5 % سنويا، في حينها أسندت إلى الصندوق مهمة تمويل السكن الاجتماعي باستعمال المبالغ المدخرة والمال .

في بداية الثمانينات أسندت مهام جديدة للصندوق تمثلت في:

- منح القروض للخواص بغرض البناء الذاتي أو في إطار جمعيات بالنسبة للمدخرين أو غير المدخرين.
- تمويل مشاريع الترقية العقارية للمدخرين فقط.

ثانيا: وظائف البنوك

يعتبر مؤسسة عامة ادخارية، فهو يتحصل على الموارد من مختلف القطاعات الخاصة والعامة. ويقوم بالمهام التالية:

- تشجيع وتنشيط الادخار والتوفير وجمع المدخرات العائلية وتوزيع قروض البناء.
- جمع مدخرات الجماعات المحلية وتحويل بعض الاستثمارات ذات الطابع الاجتماعي.
- المساهمة في شراء الأراضي والبناءات للشركات العقارية. وتمويل مشاريع السكن بمنح قروض إما لبناء أو شراء سكن جديد أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية.

الفرع الثالث: بنك التنمية المحلية BDL

أولا: تعريف البنك

بنك التنمية المحلية هو بنك تملكه الدولة، يخضع القانون التجاري ويتولى كل عمليات البنوك المألوفة الحسابات الجارية، التوفير، إقراض، ضمانات، خدمات متنوعة. لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة المحلية في منحها قروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير، إضافة إلى ذلك

الخدمات الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة ومتوسطة الأجل فقط. وبذلك فهو مؤسسة عامة مهمتها الأساسية ضمان تمويل احتياجات التطوير النقدي والمالي أي تمويل الأنشطة الاقتصادية أغنية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية CNAC ANGEM،ANSEJ بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد، من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.

ثانيا: أهداف البنك

يقوم البنك على تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير وإدخال تطبيقات معلوماتية في مجال القروض بالرهن والقروض والتجارة الخارجية؛
- إعادة تنظيم عميقة لتسييره بوضع مخططات تنظيمية وإجراءات جديدة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات خاصة من جانب استقبال الزبائن التي تندد مطالبتهم بالأحسن يوما بعد يوم؛
- تكثيف الجهود قصد تحقيق نتائج قياسية مثيرة ضمن مجال تنافسي حاد؛
- المساهمة في تمويل الاستثمارات المنتجة؛
- السهر على تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات؛
- العمل على توسيع حصة البنك في السوق.

الفرع الرابع: البنك الوطني الجزائري BNA

أولا: تعريف البنك

بعد الاستقلال في نهاية 1962 قامت الجزائر بتأسيس أول بنك وهو البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1962 / 12 / 13 وتم إنشاء البنك الوطني الجزائري في إطار اعتماد الدولة الجزائرية على تأميم قطاع البنوك، وهذا بموجب الأمر رقم 66/178 المؤرخ في1966/6/13 وهو أول بنك تجاري في الجزائر، وهو عبارة عن شركة اقتصادية مالية ذات أسهم ومؤسسة عمومية ذات رأس مال يقدر به 41.6 مليار دينار

وذلك بعد عملية الإصدار للأسهم مقدر حجمها بحوالي 27000 سهم بواقع مليون دينار للسهم، وذلك حسب الإحصائيات المعلنة بتاريخ جوان 2009 على الموقع الالكتروني الرسمي للبنك، ويضم البنك حاليا 277 وكالة موزعة على 17 مديرية جهوية للاستغلال وأكثر من 31 وكالة رئيسية، ونظرا للإمكانيات المادية والبشرية التي يتمتع بها البنك الوطني الجزائري، وكذلك توفره على الحد الأدنى من الشروط التي سمحت له أن يكون أول بنك يسلّم له الاعتماد من طرف البنك العالمي وهذا بتاريخ 1995/09/05.

يقسم البنك الوطني الجزائري إلى أربع مفتشيات جهوية تتواجد في كل من وهران، البليدة، الأبيار وقسنطينة، كما أنه يتكون من أربعة مديريات منها: مديرية المخاطرة، مديرية التدقيق الداخلي، مديرية الرقابة الداخلية ومديرية الدراسات القانونية والمنازعات ويقسم وظائفه عبر خسة أقسام عامة هي:

- القسم الدولي: يهتم بالعلاقات الدولية والتجارة الخارجية بما فيها من عمليات توثيقية وتدفقات مالية خارجية.
- قسم التنظيم ونظام المعلومات: يهتم بإعداد القوائم المالية وانتقال المعلومات ...
- قسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية: يهتم بالأشخاص والعلاقات الاجتماعية بما فيها من تكوين ومنح.
- قسم الالتزامات: يهتم بتمويل المؤسسات الكبرى والمتوسطة والصغيرة وما تقدمه هذه الأخيرة من ضمانات.
- قسم الأشغال والنشاط التجاري يهتم بالتعاملات التجارية، الاتصال والتسويق.

يعني البنك الوطني الجزائري بنك ودائع واستمارات وبنك المؤسسات الوطنية، ويقوم بالعديد من الوظائف أهمها تنفيذ خطة الدولة فيما يخص الائتمان قصير ومتوسط الأجل، وفقا للأسس البنكية التقليدية والقيام بعمليات والخصم والاعتماد المستندي، ومنح الائتمان للقطاع الزراعي،كما يقوم بخصم الأوراق التجارية في مجال الإسكان والبناء، ومنح القروض للمؤسسات العامة والخاصة في الميدان الصناعي.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

الفرع الأول: أدوات الدراسة

لأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع آراء والذي اعتمدنا فيه على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، مفصلة كالآتي:

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

1. **المنهج الوصفي**: وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية، المجلات.
2. **المنهج التحليلي**: وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها باستخدام برنامج SPSS إصدار 26 واستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية.

ولقد تم جمع البيانات بالاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- **المصادر الأولية**: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لتحقيق أهداف البحث.
- **المصادر الثانوية**: تم الاعتماد على:

– الكتب والأبحاث باللغة العربية والأجنبية، المنشورات وخاصة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات والرقابة الداخلية في البنوك التجارية

– الرسائل الجامعية باللغة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛

– المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة مواقع البنوك التجارية محل الدراسة

– الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها

1– مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع عناصر مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة،[1] وفي هذا البحث يتكون مجتمع الدراسة من المدير ورؤساء المصالح والمراقبين الداخليين والموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

2– عينة الدراسة

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فيمكن تعريف العينة على أنها شمول جزء من المجتمع الإحصائي، على أن يكون هذا الجزء ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع المسحوب منه هذا الجزء[2]، وفي دراستنا هذه اشتملت العينة على

[1]– عبد الجبار سعيد حسن، **مبادئ البحث العلمي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2016، ص 139.

[2]– عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص 50.

مجموعة من البنوك التجارية، ولقد تم توزيع 60 استبيان على جميع أفراد العينة واسترداد 40 استبيان صالح وخاضع للدراسة.

والجدول التالي توزيع الاستبيان على عينة الدراسة مع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (6): عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الضائعة	غير الصالحة
التكرار	60	43	17	3

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي البنوك التجارية هو 60 استبيان، استرجع منها 43 استبانة أي 17 استبيان لم تسترجع، وعند مراجعة وتحليل الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 3 استبيانات لعدم صلاحيتها.

3- متغيرات الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع محل البحث فإن الدراسة الميدانية تشمل على المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو التالي:

المتغير المستقل يتمثل في حوكمة الشركات والتي تم قياس مدى تطبيقها في البنوك.

المتغير التابع والمتمثل في فاعلية الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية

الفرع الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا الفرع التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات على أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية، وذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين في البنوك التجارية، حيث سنتطرق إلى كيفية جمع وتحليل البيانات ومتغيرات الدراسة، والتعرف على خصائص عينة الدراسة وإجابات هذه الأخيرة حول الأسئلة المتعلقة بأداة الدراسة.

أولا: أدوات جمع وتحليل البيانات

1- تصميم الاستبيان

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة فقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قمنا بإعدادها وفقا للأسس العلمية في البناء واستخدام أساليب إحصائية في تحليل الاستبيان وقد تم بناءه وفقا للخطوات التالية:

- تحديد الأبعاد التي شملها الاستبيان في أربعة محاور.
- صياغة وإعداد الفقرات التي تقوم تحت كل محور.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية.
- تقديم الاستبيان لمجموعة من الأساتذة لتحكيمه.
- إخراج الاستبيان في صورته النهائية بعد تحكيمه.
- بلغ عدد المحاور أربعة وعدد الفقرات اجماليا 32 فقرة.
- توزيع الاستبيان على عينة البحث.
- جمع الاستبيان وتحليله واستخلاص النتائج.

2- محاور الاستبيان

وتم تقسيم استبانة الدراسة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: تضمن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى العلمي، الخبرة).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء أربعة محاور رئيسية تتمثل في:

- ❖ مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات
- ❖ فاعلية أنظمة الرقابة في البنوك التجارية
- ❖ أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية
- ❖ البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة

ويوضح الجدول التالي محاور الجزء الثاني من الاستبيان وعدد الفقرات في كل محور:

الجدول رقم (3): محاور الاستبيان وعدد الفقرات لكل محور

الرقم	البعد	عدد الفقرات
01	مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات	8-1

02	فاعلية أنظمة الرقابة في البنوك التجارية	16-9
03	أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	24-17
04	البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة	32-25
المجموع		**32**

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد اعتمدنا في إجابات الفقرات على مقياس ليكارت الخماسي، والذي يحتوي على خمس درجات، حيث طلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على العبارات الخاصة بكل منها وفق مقياس ليكارت كما يلي:

الجدول رقم (4): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع محمد الزعبي الطلاحفة، النظام الإحصائي spss، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الأردن، دار وائل النشر، ص 29.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

- حساب المدى = أكبر قيمة – أصغر قيمة = 5 – 1 = 4
- ثم نقسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية 5/4= 0.8
- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 01 إلى أقل 1.79	لا أتفق بشدة	ضعيف جدا
من 1.8 إلى أقل 2.59	لا أتفق	ضعيف
من 2.6 إلى أقل 3.39	محايد	متوسط
من 3.4 إلى أقل 4.19	أتفق	مرتفع

من 4.2 إلى أقل 5	أتفق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص540.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا البحث بعرض بيانات الاستمارة ومن ثم تحليل نتائجها.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق والثبات التحقق من أداة الدراسة وذلك لتحقيق الموضوعية في الدراسة

الفرع الأول: اختبار ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، وهناك عدة مقاييس لاختبار الثبات من أهمها معامل ألفا كرونباخ Cronbachs alpha، وحسب هذا الأخير فإن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.6، وكلما ارتفع قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة الدراسة[1]، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وعبارات الاستبانة

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات	08	0.884
فاعلية أنظمة الرقابة في البنوك التجارية	08	0.816
أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	08	0.885
البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة	08	0.827
جميع عبارات الاستبانة	**32**	**0.961**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة بيانات الاستمارة بلغت (0.961)، وجميع محاور الاستبيان كانت قيم ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وهو ما يعني أن قيمة الثبات محققة.

[1] محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss**، ط1، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص295

الفرع الثاني: اختبار صدق الأداة

أولا– الصدق الظاهري للأداة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما صممت فعليا لقياسيه، فصدق الأداة يتجلى في صدق نتائجها وتفسيراتها[1]، وفي إطار ذلك تم التحقق من صدق الأداة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى مجال التخصص، قصد الاستفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما جعل أداة الدراسة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية.

1– اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف)

يقيس هذا اختبار كولمجروف– سمرنوف ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط توفر التوزيع الطبيعي للبيانات.

ولإختبار التوزيع الطبيعي قام البحث بصياغة الفرضيات التالية:

H_0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، H_1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف)

الرقم	المحاور	عدد العبارات	قيمة الاختبار K–S	مستوى الدلالة
02	مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات	8	0.102	0.200
03	فاعلية أنظمة الرقابة في البنوك التجارية	8	0.079	0.200
04	أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	8	0.116	0.190
05	البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة	8	0.101	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

[1] حمزة محمد دودين، **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss**، ط1، عمان ، دار المسيرة للنشر، سنة 2010، ص 227–228

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه باستخدام اختبر (كولمجروف – سمرنوف)، تبين أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة كانت أكبر من0.05، وهو ما يعني قبول الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يتم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق معامل ارتباط بيرسون فهو مقياس الارتباط الخطي بين متغيرين بالاعتماد على البيانات المشتقة من العينة عن التغيرات هذه الطريقة في محتواها تتضمن ارتباطات البنود أو الفقرات.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات)

الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لفقرات محورمدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية
01	يتوفر البنك على إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء البنك.	0.685**	0.000
02	يلتزم البنك بقرارات سلطة النقد المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر وحماية حقوق المساهمين.	0.679**	0.000
03	يلتزم البنك بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب معلوماتهم.	0.691**	0.000
04	يحق لأي مساهم الاستفسار من المدقق الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة.	0.661**	0.000
05	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة و سمعة مهنية محترمة.	0.818**	0.000
06	تلتزم لجنة المراجعة بالتأكد من التقارير التي يصدرها البنك والمعبرة عن حقيقة مركزه.	0.775**	0.000
07	يستوجب تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة في الفصل بين مسئولي مجلس الإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.	0.829**	0.000
08	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة	0.865**	0.000

	للبنك ويعمل على تطويرها والتحقق من التزام الإدارة التنفيذية بها		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم الارتباط كانت قوية ومتوسطة بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، كما نجد أن الارتباط دال إحصائيا عند مستوى0.05 وذلك أن جميع قيم المعنوية كانت أقل من 0.01، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية)

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لفقرات محور فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية
09	يتأكد مجلس الادارة من فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.	**0.626****	**0.000**
10	قناعة الإدارة العليا في البنك بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات الرقابة الداخلية.	**0.621****	**0.000**
11	وجود أشخاص مؤهلين في البنك يقومون بمهام أنظمة الرقابة الداخلية.	**0.743****	**0.000**
12	عدم التهرب من تحديد المسؤولية والأشخاص المسئولين في حال وجود انحرافات أو اختلاسات.	**0.639****	**0.000**
13	يوفر البنك ضوابط رقابية مختلفة تستخدم في حالة الطوارئ تضمن عدم التوقف عنا لعمل أو التعرض للخسائر.	**0.673****	**0.000**
14	يتمتع العاملين في مجال الرقابة الداخلية بكامل صلاحية الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال البنك	**0.668****	**0.000**
15	في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلا غ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أية ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.	**0.560****	**0.000**
16	لا يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقرير حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وتضمينه داخل التقرير السنوي.	**0.760****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث للاستبيان والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين من خلاله أن معاملات الارتباط عند العبارات كانت قوية ومتوسطة ودالة إحصائيا أي مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وعليه تعتبر فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ت- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية)

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لفقرات محور أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية
17	يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دورا مهما في تجنب البنك المخاطر المحتملة.	**0.725**	**0.000**
18	تطبيق مبادئ الحوكمة يحسن من فاعلية دور الرقابة الداخلية وتجنب ارتكاب الأخطاء.	**0.714**	**0.000**
19	معايير أداء الرقابة الداخلية التي يوفرها تطبيق مبادئ الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية.	**0.674**	**0.000**
20	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراقبة الداخلية بشكل واضح و مفصل ومكتوب من مجلس ادارة البنك	**0.835**	**0.000**
21	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة بعمل البنك.	**0.740**	**0.000**
22	يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة.	**0.726**	**0.000**
23	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراقب الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.	**0.795**	**0.000**
24	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم	**0.763**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور كانت كلها دالة إحصائيا أي مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، ومنه تعتبر فقرات أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ت- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة)

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لفقرات محور البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية
25	عدم وضوح القوانين واللوائح لدى البنك التجاري.	**0.536****	**0.000**
26	عدم كفاءة أجهزة الرقابة الداخلية وضعف دورها في الرقابة على البنك التجاري.	**0.676****	**0.000**
27	لا يتوفر الافصاح حول البنك في تقويم المخاطر التي تحيط بها.	**0.781****	**0.000**
28	ضعف الهياكل الإدارية وتحديد المسؤوليات والاختصاصات داخل للبنك التجاري.	**0.720****	**0.000**
29	يوجد توزيع غير عادل في المسؤوليات والاختصاصات في إدارة البنك التجاري.	**0.664****	**0.000**
30	قلة الخبرة للمساهمين ومعرفتهم بمبادئ الحوكمة.	**0.553****	**0.000**
31	عدم تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل سليم يحد من القدرة على تطبيق الحوكمة.	**0.736****	**0.000**
32	عدم الإفصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنك التجاري.	**0.696****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس للاستبيان والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين من خلاله أن معاملات الارتباط عند العبارات كانت قوية ومتوسطة ودالة إحصائيا بمعنى

أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وعليه تعتبر فقرات هذا محور البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة صادقة لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة (محاور الاستبيان)**

الجدول رقم (13): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية
02	مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات	0.934**	0.000
03	فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	0.951**	0.000
04	أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	0.974**	0.000
05	البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة	0.954**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لجميع محاور الدراسة دال إحصائيا، أي أن قيم المعوية لكل محور أقل من 0.05، وعليه يمكن القول أن الاستبيان بصفة عامة صادق لأن كل محاوره مترابطة ودالة إحصائيا، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: الخصائص الديمغرافية للعينة

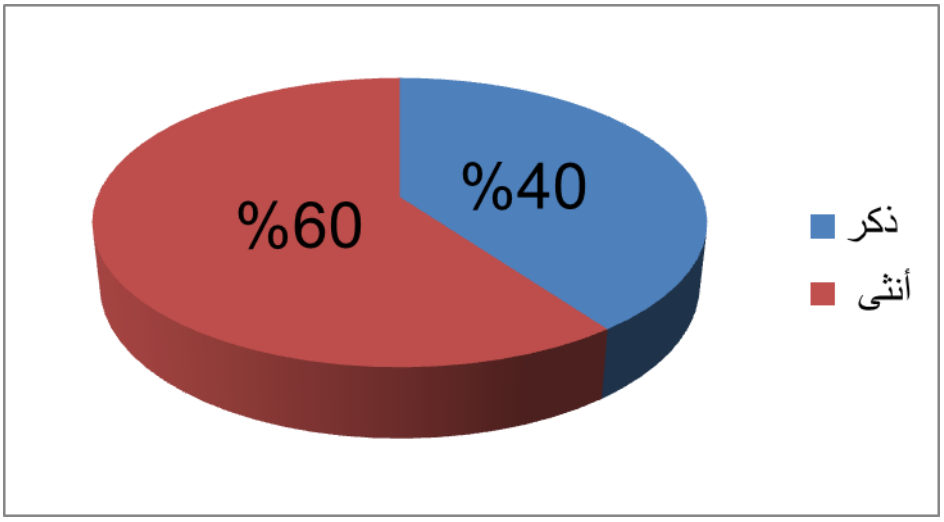
يتميز أفراد عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص كما يلي:

1- حسب الجنس:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%40
أنثى	24	%60
المجموع	**40**	**%100**

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في عينة الدراسة، إذ بلغ عدد الذكور 24 ما نسبته (40%)، بينما الإناث فيمثلون ما نسبته (60%)، وهذا يدل على اهتمام إدارة البنك على تنويع جنس الموظفين وإعطاء الفرص للإناث.

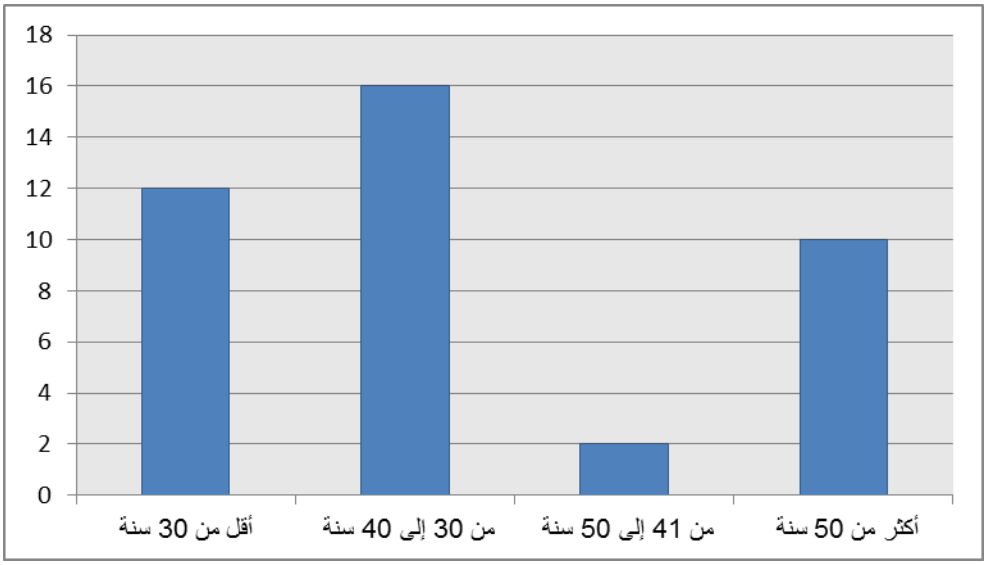
2- حسب العمر:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من **30**سنة	12	%30
من 30 إلى 40 سنة	16	%40
من 41 إلى 50 سنة	2	%5
أكثر من 50 سنة	10	%25
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من الجدول أعلاه والشكل البياني، نجد أن الفئة العمرية الأكثر تكرار ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة، إذا من خلال الجدول نلاحظ أنهم يمثلون ما نسبته (40%)، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (30%)، ثم بعدها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (25%)، أما الفئة الأقل تكرارا هي فئة من 41 إلى 50 سنة والتي مثلت ما نسبته (5%) من أفراد عينة الدراسة.

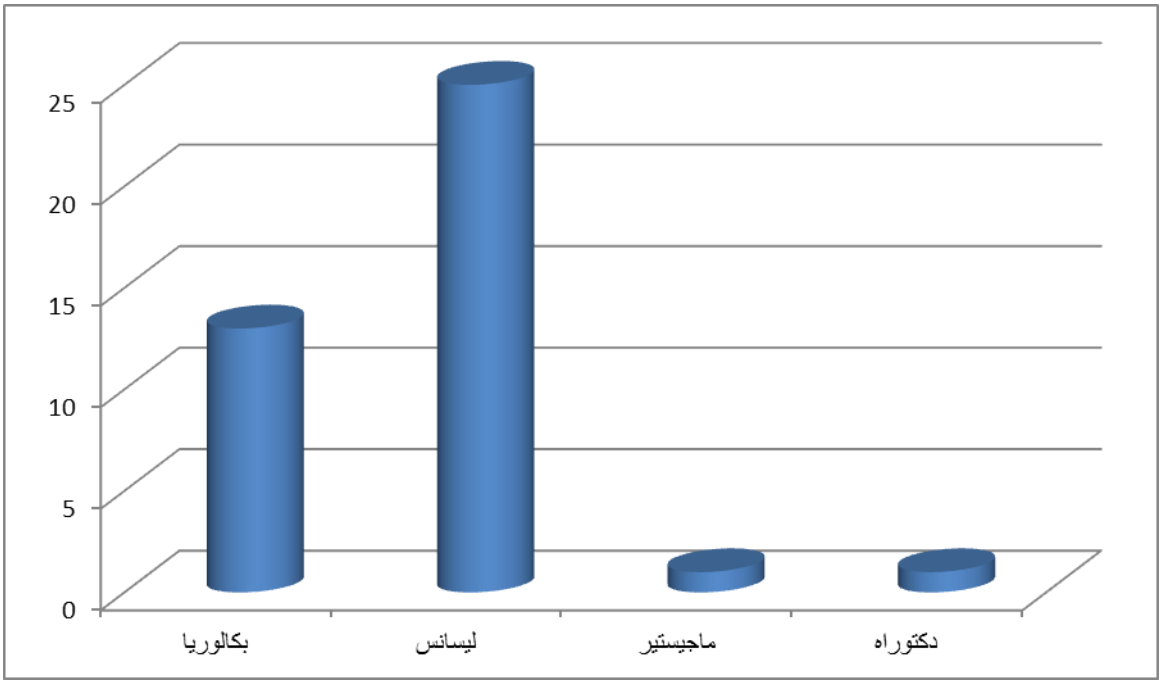
3- حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	13	%32.5
ليسانس	25	%62.5
ماجيستير أو ماستر	1	%2.5
دكتوراه	1	%2.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من الجدول والشكل البياني أعلاه نجد أن درجة ليسانس هي السائدة بين أفراد عينة الدراسة، إذ مثلوا ما نسبته (62.5%) من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها درجة بكالوريا بنسبة (32.5%)، في نجد أن درجة الدكتوراه والماجيستير فهي بنسبة (2.5%) لكل واحدة، وتدل هذه المعطيات على تنوع تخصصات واهتمام إدارة البنوك بالتحصيل العلمي وتنوع الدرجات العلمية للموظفين.

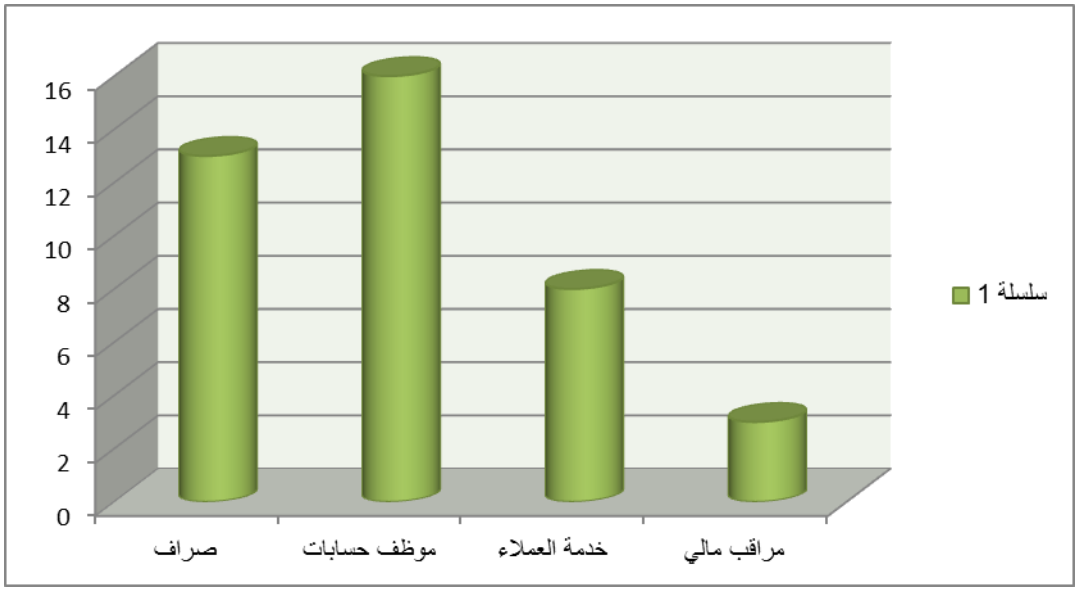
4- حسب الوظيفة

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
صراف	13	%32.5
موظف حسابات	16	%40
خدمة العملاء	8	%20
مراقب مالي	3	%7.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب معيار الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين بنسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة، وما نسبته (32.5%) لفئة صراف، ثم تليها فئة خدمة العملاء بنسبة (20%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم في الأخير نجد فئة المراقب المالي إذا مثلت ما نسبته (7.5%).

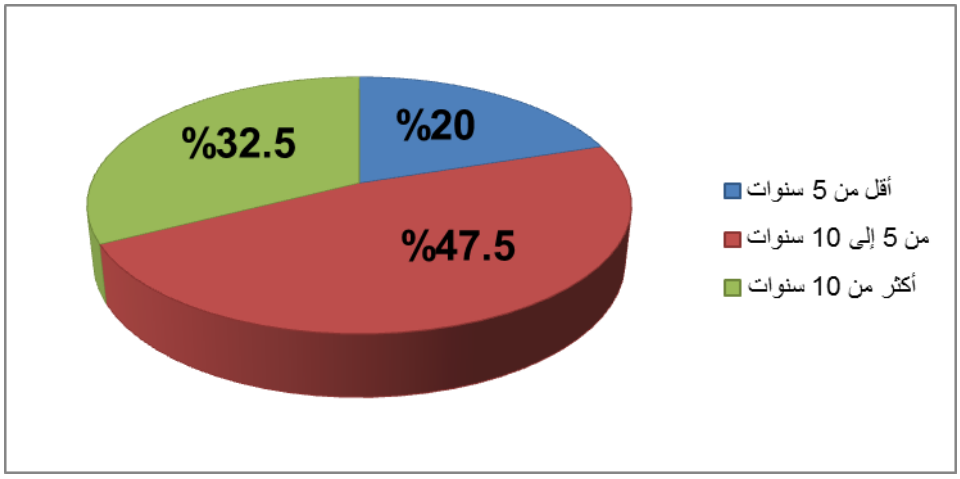
4- توزيع العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	%20
من 5 إلى 10 سنوات	19	%47.5
أكثر من 10 سنة	13	%32.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته (47.5%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأن ما نسبته (32.5%) بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ(20%) فهي تمثل أفراد عينة الدراسة التي تبلغ خبرتهم أقل من 5 سنوات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج

بعد عرض الإجراءات المنهجية في الدراسة وأدواتها، سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

الفرع الأول: اختبار فرضية المحور الثاني

تنص الفرضية على أنه: " تلتزم البنوك بتطبيق مبادى حوكمة الشركات ".

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار t للفقرات التي تمثل هذا المحور والبالغة 8 فقرات، وتوصل البحص إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد العينة حول محور مدى التزاما لبنوك بمبادئ حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة T	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الإجابة
01	يتوفر البنك على إطار تنظيمي فعال	3.35	1.829	1.2100	0.075	محايد

	يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء البنك.					
02	يلتزم البنك بقرارات سلطة النقد المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر وحماية حقوق المساهمين.	3.97	7.154	0.861	0.000	موافق
03	يلتزم البنك بالمعاملة العادلة مع جميعا لمساهمين مع ضمان عدم تسريبم علوماتهم.	3.57	3.797	0.957	0.000	موافق
04	يحق لأي مساهم الاستفسار من المدقق الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة.	3.22	1.199	1.187	0.238	محايد
05	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة و سمعة مهنية محترمة.	3.62	4.038	0.978	0.000	موافق
06	تلتزم لجنة المراجعة بالتأكد من التقارير التي يصدرها البنك والمعبرة عن حقيقة مركزه.	3.57	4.309	0.843	0.000	موافق
07	يستوجب تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة في الفصل بين مسئولي مجلس الإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.	3.80	5.099	0.992	0.000	موافق
08	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطويرها والتحقق من التزام الإدارة التنفيذية بها	3.40	2.243	1.127	0.031	موافق
مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات		**3.56**	**4.681**	**0.764**	**0.000**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من خلال المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات، ويتضح من خلال الفقرة رقم 02 حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.97 أي أن أكبر عدد من المستجوبين يوافقون على أن البنك يلتزم بقرارات سلطة النقد المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر وحماية حقوق المساهمين، كذلك بالنسبة للفقرة 07 التي حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 3.80 وهذا يدل على أن يستوجب الفصل بين مسئولي مجلس الإدارة التنفيذية عند تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة، ثم تليها في الترتيب الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي 3.62 وهو يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن البنك يلتزم بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة و سمعة مهنية محترمة، أما كل من الفقرة رقم 03 والفقرة رقم 06 فقد تحصلتا على نفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.57 بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يلتزم بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين، وان لجنة المراجعة تقوم بالتأكد من التقارير التي يصدرها البنك والمعبرة حقيقة عن مركزه، أما بالنسبة للفقرة رقم 08 فقد قدر المتوسط الحسابي بها 3.40 بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مجلس يقوم بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطويرها والتحقق من التزام الإدارة التنفيذية بها، كما تحصلت الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (04) على متوسط حسابي يقدر بـ 3.35 و 3.22 على التوالي، ويقع هذا المتوسط في مستوى الإجابة محايد ضمن مقياس ليكارت الخماسي، وهو يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدين بالنسبة للإجابة على السؤالين المتعلقين بأن البنك يتوفر على إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة، وأنه يحق لأي مساهم الاستفسار من المدقق الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن فقرات المحور الثاني تؤكد على مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات حيث قدر المتوسط الحسابي لجميع العبارات بـ 3.56 وقيمة T المحسوبة بلغت 4.681 وهي أكبر من قيمة T الجدولية ومستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: **" تلتزم البنوك بتطبيق مبادى حوكمة الشركات"**.

الفرع الثاني: اختبار فرضية المحور الثالث

تنص الفرضية على أنه: " تمتاز البنوك التجارية بأنظمة رقابية داخلية فعالة."

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا إجراء اختبار t للفقرات التي تمثل هذا المحور والبالغة 8 فقرات، وتوصل البحص إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد العينة حول محور فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة T	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الإجابة
09	يتأكد مجلس الادارة من فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.	3.45	2.887	0.985	0.006	موافق
10	قناعة الإدارة العليا في البنك بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات الرقابة الداخلية.	3.27	1.507	1.154	0.140	محايد
11	وجود أشخاص مؤهلين في البنك يقومون بمهام أنظمة الرقابة الداخلية.	3.22	1.221	1.654	0.229	محايد
12	عدم التهرب من تحديد المسؤولية والأشخاص المسئولين في حال وجود انحرافات أو اختلاسات.	3.55	3.356	1.036	0.002	موافق
13	يوفر البنك ضوابط رقابية مختلفة تستخدم في حالة الطوارئ تضمن عدم التوقف عن العمل أو التعرض للخسائر.	3.77	5.500	0.891	0.000	موافق
14	يتمتع العاملين في مجال الرقابة الداخلية بكامل صلاحية الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال البنك.	3.02	1.158	0.999	0.875	محايد
15	في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أية ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية.	3.50	3.387	0.933	0.002	موافق
16	لا يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقرير حول	3.25	1.433	1.103	0.160	محايد

	مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وتضمينهداخل التقرير السنوي.					
فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية	**3.38**	**3.513**	**0.686**	**0.001**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

بالاعتماد على النتائج أعلاه يتبين لنا أن الفقرة رقم (13) جاءت أولا من حيت الترتيب على أساس المتوسط الحسابي إذ بقدر هذا الأخير بـ 3.77 وهو يدل على أن البنك يوفر ضوابط رقابية تستخدم في حالة الطوارئ تضمن عدم التوقف عن العمل أو التعرض للخسائر، ثم تليها الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي 3.55 بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مضمون العبارة الذي ينص على أنه عدم التهرب من تحديد المسؤولية والأشخاص المسئولين في حال وجود انحرافات أو اختلاسات، أما الفقرة رقم (15) تحصلت على متوسط حسابي 3.50 وهو يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أية ثغرات تحدث في نظام الرقابة الداخلية، أما الفقرة رقم (09) بمستوى إجابة موافق ومتوسط حسابي يقدر بـ 3.45 وهو يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مضمون العبارة إذ يتأكد مجلس الإدارة من فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، أما باقي الفقرات فقد تحصلت على متوسط حسابي محصور بين 3.27 و 3.02، وتدل هاته المتوسطات المحصورة بين المتوسطين السالفين الذكر أن إجابات أفراد العينة محايدة اتجاه هذه الأسئلة.

ويظهر من خلال الجدول نفسه أن المتوسط الحسابي العام لمحور فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية يقع في مستوى الإجابة محايد إذ بلغ 3.28 وبانحراف معياري قدره (686.0)، وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة محايدين بالنسبة لهذا المحور، كما تؤكد قيمة اختبار t على صحة الفرضية البديلة حيث نجد أن مستوى الدلالة لاختبار t دال إحصائيا بمعنى انه أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

نستنتج بعد كل ما سبق أن الفرضية الثانية صحيحة أي :**تمتاز البنوك التجارية بأنظمة رقابية داخلية فعالة.**

الفرع الثالث: اختبار فرضية المحور الرابع

تنص الفرضية على أنه " إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر على الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية.

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا إجراء t اختبار للفقرات التي تمثل هذا المحور والبالغة 8 فقرات، وتوصل الفحص إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد العينة حول محور أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة T	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الإجابة
17	يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دورا مهما في تجنب البنك المخاطر المحتملة.	3.07	0.433	1.095	0.667	محايد
18	تطبيق مبادئ الحوكمة يحسن من فاعلية دور الرقابة الداخلية وتجنب ارتكاب الأخطاء.	3.57	4.029	0.902	0.000	موافق
19	معايير أداء الرقابة الداخلية التي يوفرها تطبيق مبادئ الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية.	3.65	3.741	1.098	0.001	موافق
20	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراقبة الداخلية بشكل واضح و مفصل ومكتوب من مجلس ادارة البنك	3.42	2.597	1.034	0.013	موافق
21	يؤخذ بتوصيات المدقق الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة بعمل البنك.	3.97	7.154	0.861	0.000	موافق
22	يقدم المدقق الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة.	3.57	3.797	0.957	0.000	موافق
23	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمدقق الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.	3.60	3.766	1.007	0.001	موافق

24	يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دورا مهما في تجنب البنك المخاطر المحتملة.	3.22	1.270	1.120	0.212	محايد
أثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية		**3.51**	**4.298**	**0.754**	**0.000**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الفقرة رقم (21) جاءت أولا من حيث الترتيب على أساس المتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة3.97، وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يتم الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة بعملالبنك، أما الفقرة رقم (19) فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ3.65 بمعنى أن المجيبين موافقون على أن معايير أداء الرقابة الداخلية التي يوفرها تطبيق مبادئ الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين فيالسوق المالية، تليها الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي3.60وهو يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة حول مضمون الفقرة الذي ينص على أن يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراقب الداخلي لكي يقوم بعمله، أما بالنسبة للفقرتين رقم (18) و رقم (22) فقد تحصلتا على نفس المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.57، وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون مع مضمون الفقرتين، ثم جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي42.3 ، وهو يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون عل مضمون الفقرة الذي ينص على أنه يتم إصدار و تحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراقبة الداخلية بشكل واضح و مفصل ومكتوب من مجلس ادارة البنك، أما بالنسبة للفقرتين رقم (17) والفقرة رقم (24)، فقد تحصلتا على متوسط حسابي 3.07و22.3 على التوالي، ويقع هذين المتوسطين في مستوى إجابة محايد في مقياس ليكارت الخماسي، بمعنى أن إجابات أفراد العينة كانت محايدة اتجاه الفقرتين.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن فقرات المحور الرابع تؤكد على تأثير تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، حيث قدر المتوسط الحسابي لجميع العبارات بـ 3.51 وقيمة T المحسوبة بلغت 4.298 وهي أكبر من قيمة T الجدولية ومستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر على الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية ."

الفرع الرابع: اختبار فرضية المحور الخامس

تنص الفرضية على أنه **"البنوك التجارية لا تعاني من مشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة.**

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا إجراء t اختبار للفقرات التي تمثل هذا المحور والبالغة 8 فقرات، وتوصل البحص إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج إجابات أفراد العينة حول محور البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة T	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الإجابة
25	عدم وضوح القوانين واللوائح لدى البنك التجاري.	3.17	1.125	0.984	0.268	محايد
26	عدم كفاءة أجهزة الرقابة الداخلية وضعف دورها في الرقابة على البنك التجاري.	3.27	1.507	1.154	0.140	محايد
27	لا يتوفر الافصاح حول البنك في تقويم المخاطر التي تحيط بها.	3.22	1.221	1.165	0.229	محايد
28	ضعف الهياكل الإدارية وتحديد المسؤوليات والاختصاصات داخل البنك التجاري.	3.55	3.356	1.036	0.002	موافق
29	يوجد توزيع غير عادل في المسؤوليات والاختصاصات في إدارة البنك التجاري.	3.62	4.273	0.925	0.000	موافق
30	قلة الخبرة للمساهمين ومعرفتهم بمبادئ الحوكمة.	3.45	3.250	0.875	0.002	موافق

31	عدم تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل سليم يحد من القدرة على تطبيق الحوكمة.	3.45	2.683	1.060	0.011	موافق
32	عدم الإفصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنك التجاري.	3.37	2.360	1.004	0.023	محايد
البنوك التجارية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة		**3.39**	**3.565**	**0.692**	**0.001**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل من الفقرة رقم(29) والفقرة رقم (28) والفقرة رقم(30) وكذلك الفقرة رقم (31) تحصلوا على متوسط حسابي يتراوح بين 3.45 و 62.3 ويقع هذا المتوسط في درجة إجابة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة، وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن أنه يوجد توزيع غير عادل في المسؤوليات والاختصاصات في إدارة البنك التجاري، وأن هناك ضعف في الهياكل الإدارية وتحديد المسؤوليات داخل البنك التجاري، ويتفقون كذلك على أن المساهمين يفتقدون للخبرة حول مبادئ الحوكمة، وأن عدم تنظيم مهنة المراجعة بشكل سليم سيؤدي إلى الحد من القدرة على تطبيق الحوكمة، أما بالنسبة للفقرات كل من الفقرة رقم (32) والفقرة رقم(26) والفقرة رقم (27) والفقرة رقم (25) فقد تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين 3.17 و 3.27 وهي تقع ضمن مجال محايد في مقياس ليكارت الخماسي، بمعنى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه مضمون هذه العبارات.

بناءً على ما سبق ذكره نستنتج أن فقرات المحور الخامس تؤكد على البنوك التجارية لا تعاني من مشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات بـ 3.39 وقيمة T المحسوبة بلغت 3.565 وهي أكبر من قيمة T الجدولية ومستوى الدلالة 0.001 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن:

" البنوك التجارية لا تعاني من مشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة "

– دراسة العلاقة: من أجل معرفة بشكل أكثر العلاقة بين حوكمة الشركات بأنظمة الرقابة الداخلية سنقوم بتوضيحها من خلال دراسة تأثير المتغير المستقل على التابع، أي دراسة تأثير حوكمة الشركات على الرقابة الداخلية، وذلك من خلال استعمال الانحدار الخطي البسيط.

ولتوضيح علاقة التأثير نضع الفرضية التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

وبعد إجراء اختبار الانحدار البسيط توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية

المتغيرات	فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية							
	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار F		R	R^2	اختبار T	
تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	0.774	0.731	F: 74.678	SIG: 0.000	0.814	0.663	T: 8.642	SIG: 0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

انطلاقا من الجدول السابق يتبين أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، حيث بلغ معامل الانحدار (731.0)، وهذا يعني أن تطبيق حوكمة الشركات تساهم بنسبة (73.1%) في التأثير على فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، أما القيمة (0.774) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت (663.0) وهذا يعني أن (66.3%) من التغيرات التي تحدث في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية يعود سببها إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وهذا ما أكدته قيمة الارتباط بين المتغيرين والتي بلغت (0.814) حيث تبين العلاقة القوية بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن قيمة اختبار F كان دال إحصائيا فقد بلغت قيمته (74.678) بمستوى معنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

وبناءً على كل ما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية حول البنوك التجارية، حيث تطرق البحث إلى إعطاء نظرة شاملة حول البنوك التجارية محل الدراسة من خلال التعرف على مهامها ووظائفها، كما تم التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة، والاداة المستخدمة في البحث المتمثلة في الاستبيان الذي تم تحليل بياناته بواسطة برنامج SPPS V26 وذلك من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة(التكرارات والنسب المئوية، الارتباط، ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبارT، الانحدار البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي) بغية التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة وكذا التأكد من صحة الفرضيات التي تم صياغتها، حيث تم التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد العينة وكذا إثبات صحة الفرضيات إذ نجد أن البنوك تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وكذلك تمتاز البنوك التجارية بأنظمة رقابية داخلية فعال، وتم التوصل كذلك إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر على الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية ولا تعاني هذه الاخيرة من مشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة.

الخاتمـــــــــة

الخـــــاتمـــــــــة

تعتبر الحوكمة من أهم المواضيع التي اهتم بها الاقتصاديون، نتيجة للأزمات والانهيارات التي تعرضت لها الشركات الكبرى حيث كانت للمؤسسات والمنظمات الدولية مجهودات كبيره في تفعيل دور وأهمية حوكمة المؤسسات وبعد التعرف على حوكمة الشركة وأهم جوانبها نصل إلى أن حوكمة الشركات لا تعني مجرد احترام للمجموعة من مبادئ وتفسيرها وإن هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين ملكية الشركة ومديرها والمتعاملين معها، بحيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك يعتمد على مبادئ أساسية ترتكز في الأساس على تأكيد أهمية الشفافية من أجل ضمان الإدارة الفعالة والسليمة في البنوك واحترام قوانين الإفصاح وكذا وضع معالم واضحة لحدود ومسؤوليات مجلس الإدارة في البنوك ووضع هياكل إدارية تحدد المسؤوليات وتحدد المهام بدقة، ولهذا سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي وتطبيق المبادئ التي وضعتها لجنه بازل بخصوصها حيث كان على تطبيق الحوكمة عدة آثار إيجابية. ترتبط بالأداء البنكي، من خلال المحافظة على أمواله هو موجوداته وهو الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار المالي والذي بدوره يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، لأن القطاع البنكي يعتبر أساس أي نظام اقتصادي باعتماده في تمويل كافه الأنشطة الاقتصادية ككل وتحسين أدائه وارتفاع مردوديته يؤدي إلى تحقيق الازدهار والتنمية الاقتصادية.

عالجت هذه الدراسة موضوع واقع تطبيق حوكمة الشركات وأثرها على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، الجزائرية ولقد جاءكم محاولة لإجابة على إشكالية البحث والتي تدور حول "**ماهو اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك** غرداية BDL وبنك Badr وبنك CNEP وبنك BNA **محل الدراسة** ؟" مع محاولة إسقاط ذلك على البنوك التجارية الجزائرية وذلك انطلاقا من الفصلين اللذان تناولهما البحث والتي حاولت الإجابة على فرضيات البحث باستخدام الأدوات المناسبة. وقد تم التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات في الفصل التطبيقي بشكل مفصل.

أولا: نتائج البحث

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع، ومن خلال الدراسة التي تضمنها .مختلف الفصلين وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

– حوكمة الشركات عبارة عن الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة لمواردها ودراستها للمخاطر وهو ما يعتبر مؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها؛

– يتطلب تطبيق الحوكمة المصرفية عدة شروط أساسية من بينها توفر البيئة المناسبة والمنافسة الحقيقية، حتى تظهر أهمية و فائدة تطبيقها في البنوك؛

– أهمية الدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي ولجان التدقيق في إنجاح تطبيق الحوكمة في إعداد التقارير المالية وذلك في الوقت المناسب مما يكسبها ثقة مستخدميها الخارجيين خاصة المستثمرين؛

– يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على الإفصاح والشفافية؛

– يلتزم مجلس الإدارة على المحافظة على حقوق أصحاب المصالح وتطبيق قواعد حوكمة الشركات بما يؤثر إيجابيا على فعالية الرقابة الداخلية؛

– هناك تأثير فعّال لحوكمة الشركات على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية وعلى القرارات التي يتخذها؛

– التصميم السليم لنظام الرقابة الداخلية يدعم الأهداف المتوقعة من هذا النظام لأن فشله يرجع إلى وجود قصور إجراءاته الرقابية لذا ينبغي على البنوك بناء نظام فعّال للرقابة الداخلية والأساس في النظام وجود مراجعة داخلية لأنها أداة الإدارة في فعالية وتقييم الرقابة الداخلية المطبقة في البنك..

ثانيا: آفاق البحث

يمكن الإشارة إلى عناوين يمكن أن تكون مواضيع بحث في المستقبل:

– واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الأجنبية ومقارنتها بالبنوك الجزائرية.

– أثر الحوكمة المصرفية على البنوك العمومية.

- مدى تفعيل دور مجلس الإدارة في البنوك التجارية.

-واقع الحوكمة في المصارف الإسلامية ومقارنتها بالمصارف التقليدية.

قائمـــــة المراجـــــع

I. الكتب

1- حامد طلبة محمد أبو هيبة ، أصول مراجعة ، زمزم للنشر والتوزيع ، طبعة1 ،؛الأردن، 2011 ؛

2- حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، ط1، عمان- الأردن، دار المسيرة للنشر، 2010.

3- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

4- عبد الجبار سعيد حسن، مبادئ البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.

5- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

6- عبد الرحمان بابنات، ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار محمدى العامة، 2002.

7- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003.

8- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

9- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، ط1، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

10- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري– دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

11- مصطفي يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2014.

12- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف) ، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر ، 2005 .

II. الرسائل والأطروحات العلمية:

1- إيمان شايب، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي،2012-2013.

2- براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات "دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

3- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005- 2006.

4- بله باسي زكرياء، الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة: حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2010-2011.

5- بن داود محمد عبد النور ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماستر أكاديمي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص دراسات محاسبية وجبائيه معمقة، جامعة ورقلة، 2015.

6- تقوى مشري، حوكمة المنظومة المصرفية في إطار لجنة بازل للرقابة المصرفية– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة أم البواقي BNA-316– ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي علوم تجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة أم البواقي، 2012 – 2013.

7- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 ، 2009-2010.

8- حاتم رياض مصطفى أصلان، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، رسالة ماجيستر، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية بغزة، 2015 .

9- ذيب خولة، مهنة محافظ الحسابات كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية "دراسة ميدانية في مكتب محافظ حسابات"، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2013-2014.

10- زكريا قلالة، دور المراجعة الخارجية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، 2013 /2014.

11- عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا -دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، 2009.

12- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة -دراسة بعض المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، تخصص إدارة الإعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2010 -2011.

13- مرابط هيبة، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة،2011.

14- معيزي أحلام، تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية واقع وافاق ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية ،جامعة عنابة ،الجزائر.

III. المجلات:

1- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي الغربي حالة حول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2007.

2- لجاني إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير برنامج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991 مالية ومحاسبة، جامعة أم البواقي، 2012 – 2013.

3- محمد زيدان، أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09 ، 2009.

4- موافق أحمد السيدية، سجي فتحي محمد، الحوكمة والعقلانية المصرفية "رؤية تحليلية الإدارة المصرفية العربية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 4، جامعة تكريت، أكتوبر 2008.

IV. التقارير والمنشورات:

1- حسين مصطفى هلالي، من أجل إستراتجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد، بحوث، وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

2- معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

V. الملتقـــــيات:

1- أمال عياري وأبوبكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يوم 07 ماي2012، الجزائر.

2- بمعزوز بن عمي وعبد الرزاق جبار، الحوكمة والمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، يوم 20 -21 أكتوبر 2009.

3- بن تومي سارة، فوضيلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة المسيلة، 4 و 5 ديسمبر 2012.

4- بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع أدائها، ورقة بحث مقدمة ضمن فعالية المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19 و 20 نوفمبر 2013.

5- هوارم جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وأفاق)، جامعة أم البواقي 7- 8 ديسمبر 2010 .

6- ودان بوعبد الله، حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية الملتقي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19 و 20 نوفمبر 2013.

VI. المراجع باللغة الأجنبية:

1-Houssin ,Rachdi,**la gouverance bancaire**,un survie,de litterature,université de tunisie, el mamar,tunisie
http://blog.b3b.ch/...la gouvernance-bancaire-un-survey-de-littérature.pdf

الملاحـــــق

المحور الأول:البيانات الشخصية والمهنية			
خصائص العينة			
الجنس			
- ذكر	☐	- أنثى	☐
العمر			
- أقل من 30 سنة	☐	- من 30 إلى 40 سنة	☐
- من 41 إلى 50 سنة	☐	- أكثر من 50 سنة	☐
المؤهل العلمي			
- بكالوريا	☐	- ماجيستير أو ماستر	☐
- ليسانس	☐	- دكتوراه	☐
الوظيفة الحالية			
- صراف	☐	-خدمة العملاء	☐
- موظف حسابات	☐	- مراقب مالي	☐
سنوات الخبرة			
- أقل من 5 سنوات	☐	- من 5إلى 10 سنوات	-أكثر من 10 سنوات ☐

الرقم	العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني :مدى التزام البنوك بمبادئ حوكمة الشركات						
1	يتوفر البنك على إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء البنوك					
2	يلتزم البنك بقرارات سلطة النقد المعتمدة بما يخص إدارة المخاطر وحماية حقوق المساهمين					

3	للمساهمين حق الحصول على المعلومات الخاصة بالبنوك في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.					
4	البنك ملتزم بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب المعلومات من داخل البنك لبعض المساهمين دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عن هذه المعلومات					
5	يحق لأي مساهم الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة					
6	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة و سمعة مهنية محترمة.					
7	الواجب الأساسي للجنة المراجعة هو التأكد من أن التقارير التي يصدرها البنك تعبر عن حقيقة مركزه.					
8	يقتضي تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة الفصل بين مسئولي مجلس الإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد					
9	لدى مجلس الإدارة السياسات والإجراءات الكافية التي تضمن وجود نظام إداري مناسب وفعال بما يشمل التعيينات الملائمة وتقييم الأداء المستمر.					
10	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك ويعمل على تطويرها والتحقق من التزام الإدارة التنفيذية بها.					
المحور الثالث: فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية						
11	وضوح أهداف البنك وإستراتيجيته مما يجعل من الصعب ترجمة هذه الأهداف والاستراتيجيات في أنظمة الرقابة الداخلية القابلة للتطبيق في البنك.					

12	قناعة الإدارة العليا في البنك بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات الرقابة الداخلية.					
13	الاستفادة من التغذية العكسية(المراجعة) عن مخرجات أنظمة الرقابة الداخلية.					
14	عدم التهرب من تحديد المسؤولية والأشخاص المسئولين في حال وجود انحرافات أو اختلاسات.					
15	توفر البنوك ضوابط رقابية مختلفة تستخدم في حالة الطوارئ تضمن عدم التوقف عن العمل أو التعرض للخسائر.					
16	يتمتع العاملين في مجال الرقابة الداخلية بكامل صلاحية الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال البنك					
17	يتأكد مجلس الإدارة من فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية .					
18	في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني في الوقت المناسب عن أية ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية .					
19	لا يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقرير حول مدى تقرير حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وتضمينه داخل التقرير السنوي للبنك.					
20	منع موظفي التدقيق الداخلي من القيام بأية مسؤوليات تنفيذية.					

المحور الرابع : اثر تطبيق الحوكمة على نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية						
21	يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دورا مهما في تجنب البنك المخاطر المحتملة.					
22	تطبيق الحوكمة يحسن من فاعلية دور الرقابة الداخلية وتجنب ارتكاب الأخطاء.					
23	معايير أداء الرقابة الداخلية التي يوفرها تطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالية في سهم البنك كأداة استثمارية ذات مصداقية					
24	يوجد لمدير المراقبة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.					
25	يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراقبة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة البنك.					
26	يتولى إدارة المراقبة الداخلية مسئول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة					
27	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة بعمل البنك.					
28	يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.					
29	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للم راقب الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.					

30	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم .					
المحور الخامس: البنوك التجارية الجزائرية ومشكلة تطبيق مبادئ الحوكمة						
31	عدم وضوح القوانين واللوائح لدى البنوك التجارية.					
32	عدم كفاءة أجهزة الرقابة الداخلية وضعف دورها في الرقابة على البنوك التجارية الجزائرية.					
33	ضعف مهنة المراجعة الخارجي مما يؤثر على أداء البنوك التجارية .					
34	ضعف الهياكل الإدارية وتحديد المسؤوليات والاختصاصات داخل لبنوك التجارية					
35	يوجد توزيع غير عادل في المسؤوليات والاختصاصات في إدارة البنوك التجارية.					
36	قلة الخبرة للمساهمين ومعرفتهم بقواعد الحوكمة.					
37	لا يهتم المساهمون بالإفصاح عن التكاليف التي تتحملها البنوك					
38	لا يهتم المساهمون بجودة المعلومات المحاسبية التي تقدمها إدارة البنوك					
39	عدم تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل سليم يحد من القدرة على تطبيق الحوكمة.					
40	لا يتم الإفصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية					

شكرا لتعاونكم

فهـــرس المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
كلمة الشكر	II
الملخص	III-IV
قائمة المحتويات	V-VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VII
قائمة المختصرات	IX
المقدمة العامة	أ -و
الفصل الأول : الإطار النظري للحوكمة المصرفية و نظام الرقابة الداخلية	
تمهيـــد	1
المبحث الأول مدخل لحوكمة الشركات والرقابة الداخلية	2
المطلب الأول : ماهية حوكمة الشركات	2
الفرع الاول: ماهية حوكمة الشركات	2
الفرع الثاني: حيثيات الحوكمة المصرفية ومنظور لجنة بازل لها	9
الفرع الثالث: ماهية الحوكمة المصرفية والاطراف الفاعلون فيها	18

المطلب الثاني :مدخل لنظام الرقابة الداخلية وواقع الحوكمة المصرفية بالجزائر	25
الفرع الاول:ماهية الرقابة الداخلية	25
الفرع الثاني : أنواع وأساليب نظام الرقابة الداخلية	27
الفرع الثالث: واقع تطبيق حوكمة الشركات بالجزائر	29
المبحث الثاني : الدراسات السابقة و اوجه الاختلاف	32
المطلب الأول :دراسات سابقة محلية و اجنبية	33
الفرع الاول: الدراسات السابقة محلية	33
الفرع الثاني: دراسات سابقة اجنبية	34
المطلب الثاني: اوجه التشابه والاختلاف	35
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	38
تمهيـــد :	38
المبحث الأول : الاطار المنهجي للطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة	39
المطلب الأول :اطار عام للبنوك محل الدراسة	39
الفرع الاول :بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	39
الفرع الثاني :الصندوق الوطني التوفير و الاحتياط CNEP	41
الفرع الثالث :بنك التنمية المحلية BDL	41

الفرع الرابع: البنك الوطني الجزائريBNA	42
المطلب الثاني : منهج الدراسة	43
الفرع الاول :ادوات الدراسة	43
الفرع الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	45
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	48
المطلب الأول :صدق و ثبات اداة الدراسة	48
الفرع الاول: اختبار ثبات الاداة	48
الفرع الثاني :اختبار صدق الأداة	49
المطلب الثاني :اختبار صحة الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة	59
الفرع الأول :اختبار فرضية المحور الثاني	60
الفرع الثاني :اختبار فرضية المحور الثالث	62
الفرع الثالث :اختبار فرضية المحور الرابع	64
الفرع الثالث :اختبار فرضية المحور الخامس	66
خـلاصةالفصل.....	70
الخـــــاتمـــــة	71
قائمة المراجع	74
قائمة الملاحق	79